

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO



POR:

M.^a João Vieira Pinto

O QUE VALE UM CONSELHO? COMO DETERMINA DECISÕES? E SE FOR UM CONSELHO DE GESTÃO, DOS QUE SE RECEBE, PRÁTICA E AJUDAM A DEIXAR LEGADO? QUAL O SEU REAL VALOR?

A

há, sempre, uma nota que se retém, uma frase que fica, um conselho que se ouve e agrega. Podendo, claro, ser tão variados como os próprios gestores entrevistados.

«Concentrar energias na solução do desafio», «ver um obstáculo como um desafio» e ter a preocupação «em definir bem o objectivo a atingir» antes de procurar encontrar o caminho mais consistente para o alcançar são alguns dos conselhos que partilhamos nas páginas que se seguem. Assim como «devemos arriscar sempre e não permitir que o medo de errar nos paralise».

Há quem tenha tido a aprendizagem e defenda ser fundamental «ter disponi-

Executive Digest foi ouvir 10 gestores de topo de áreas tão diferentes como tecnologia ou indústria farmacêutica, hotelaria ou indústria alimentar e chegou à conclusão que

bilidade para as pessoas, colocando-as no centro das acções» e quem considere determinante «parar e sair do contexto para o conseguir ver melhor», que o mesmo é dizer ter «a capacidade de conseguir fazer “zoom-out” e olhar para a floresta», vendo-nos a nós próprios como uma das árvores.

Atitude, humildade, resiliência ou exigência, disciplina e trabalho árduo são ainda pontos sublinhados pelos gestores portugueses contactados pela Executive Digest.

Acompanhe as lições e conselhos de Gestão de Cristina Campos, CPO Head & Country President – Novartis Portugal, Gonçalo Barral, managing director Essilor Portugal, João Miranda, CEO Frulact, José Theotónio, CEO Pestana Hotels, Luís Paes Antunes, managing partner PLMJ, Paula Panarra, CEO Microsoft Portugal, Pedro Oliveira, presidente BP Portugal, Pedro Rebelo de Sousa, sócio sénior e fundador SRS Advogados, Sofia Salgado Pinto, DEAN Católica Porto Business School e Sofia Tenreiro, general manager Cisco Portugal.

CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO

“ CRISTINA CAMPOS ”

NOVARTIS PORTUGAL

Conseguir fazer zoom-out e olhar para a floresta**Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?**

A minha vida é feita de aprendizagem e gosto de absorver todos os conselhos mesmo que contraditórios mas que me ajudam a traçar o meu estilo de gestão de forma adaptada aos contextos.

Há alguns conselhos mais marcantes e que uso com frequência. Destacaria três. O primeiro tem que ver com o procurar evitar o perfeccionismo e saber decidir quando o “bronze” é melhor do que o “ouro”. O segundo, com a capacidade de conseguirmos fazer “zoom-out” e olharmos para a floresta, inclusive vermo-nos a nós próprios apenas como uma peça ou uma árvore. O último, e que foi talvez o que recebi muito cedo na minha carreira, é “have fun” (uso-o em inglês porque me foi dito por um estrangeiro) que se aplica lindamente à gestão e à liderança.

De que forma estes três conselhos impactaram ou alteraram o seu percurso?

Gosto de absorver lições (ou conselhos) não só no que me é transmitido mas também no que observo. Sinto que, como seres humanos, os gestores se tornam mais completos quando têm a capacidade de incorporar o melhor dos outros e moldar a sua capacidade, a sua arte de gerir, de acrescentar valor. Acredito que ao longo da vida me tenho tornado uma gestora com maior capacidade de ouvir os outros, equilibrar a minha influência directa (hands-on) com o meu distanciamento e empowerment das equipas

e, sobretudo, evoluído a forma como lido com as pessoas, com as equipas, no reconhecimento, na celebração.

Sou uma pessoa muito honesta e sincera sobretudo no feedback e sou, também, muito exigente. Mas acredito que hoje tenho melhor noção de como usar essas características de forma mais equilibrada e eficaz.

Esta evolução enquanto gestora tem-me permitido atingir resultados de forma consistente e ganhar a confiança de quem me desafia para projetos de alcance crescente.

Impediu-o de cometer algum erro?

Antes pelo contrário. Felizmente tenho cometido erros no meu percurso e tenho tirado sempre enormes lições.

Quando arriscamos a fazer diferente, a desafiar o status-quo, a dizer aquilo em que acreditamos e não aquilo que agrada a quem nos vai ouvir, mas sempre alicerçados numa paixão de acrescentar valor, de contribuir para o crescimento de algo ou de alguém, ganhamos sempre. Ou vencemos ou aprendemos.

Em todas as fases da minha carreira cometi alguns “erros”. Lembro-me de uma situação que poderia ter levado ao meu despedimento. Desafiei a estratégia global para uma estratégia adaptada ao nosso País mas não fui bem-sucedida na minha primeira abordagem. Aprendi imenso com essa experiência. Acabámos por avançar com uma proposta customizada e acredito que consegui ganhar a confiança de quem me geria.

E em termos de gestores - a nível nacional ou internacional - tem alguma referência? Porquê?

Gosto de me inspirar em pensadores ou “gurus” mas sobretudo em exemplos de vida real. Gosto de conhecer o gestor de forma holística e integrada, nos bons e nos maus momentos. Tenho referências de muitos gestores, sobretudo aqueles com quem trabalhei diariamente ao longo da minha carreira. A sofisticação da análise, o rigor do planeamento, a atenção ao cliente e ao ambiente competitivo, o cuidado com as palavras e as pessoas, são tudo princípios que me marcaram e que eram a “marca pessoal” de alguns dos meus gestores (“chefes”). Encontro também na família excelentes modelos de gestão e verdadeiros “barómetros” sinceros e honestos, com quem gosto de debater alguns pensamentos ou processos de decisão.

Se hoje alguém lhe pedisse um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum em particular que não hesitaria em dar?

Construir uma rede sólida e diversificada e usufruir dela, pois muitas vezes o que faz a diferença não é o que se conhece ou o que se sabe mas quem se conhece e como interagimos com outros numa relação de reciprocidade.

Nesta linha, recomendo a procura de um mentor na empresa e fora da empresa com que se possa conversar de forma sincera e distanciada sobre a carreira, as opções, as decisões.



ID: 73675926

01-02-2018



© Nuno Carrancho



ID: 73675926

01-02-2018

CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO

GONÇALO BARRAL

ESSILOR PORTUGAL

Dar sempre o extra mile e saber respeitar as pessoas

Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?

“Go hard on the issue and soft on the people”. Este statement tornou-se um farol que utilizo para não perder de vista as prioridades das minhas decisões. O facto de concentrarmos energias na solução do desafio que temos e não na pessoa ou pessoas implicadas, dá-nos liberdade e confiança maior na decisão, evita potenciais injustiças por precipitação, promove a aprendizagem e incentiva a inovar e liderar a mudança. Não há pior do que equipas que não inovam por medo das reacções dos líderes.

De que forma impactou ou alterou o seu percurso?

Habituei-me a pensar que quando estamos perante um desafio não o devemos ver como um obstáculo mas como um objectivo e Para isso precisamos de uma equipa concentrada o a 100% e pronta a dar o “extra mile”. No fundo, com isto, promovemos equipas vencedoras que não tenham mais nada em mente que não seja o sucesso. E para isso devemos ser implacáveis com os factos tratando as pessoas com respeito.

Impediu-o de cometer algum erro?

Impediu de cometer alguns erros, sobretudo em relação a pessoas, que são os mais perigosos. Mas no geral não tenho medo dos erros. Cometi vários e todos foram uma aprendizagem. Gosto de pensar que a diferença entre o mestre e o aprendiz é que o mestre já errou mais vezes do que o aprendiz alguma vez tentou. Manter o focus no assunto abordando-o com pragmatismo e tomando decisões fact-based, traz-nos uma rápida vantagem na decisão.

E em termos de gestores tem alguma referência?

Mais do que gestores são líderes de referência. Só podemos inspirar se tivermos boas fontes de inspiração: W. Churchill, Collin Powell, Santa Teresa de Calcutá, Jack Welch. A nível nacional: António Horta Osório, Luís Reis, Alberto da Ponte, Jorge Jardim Gonçalves, Isabel Vaz, Sofia Tenreiro. Se tiver de destacar alguma destas pessoas talvez aproveite para fazer referência a Jack Welch que geriu com inteligência, coragem e entusiasmo o destino da General Electric durante 20 anos, desafiando o status quo e revolucionando uma companhia “dinossáurica”.

Se hoje lhe pedissem um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum que não hesitaria em dar?

Daria três: 1. A ética acima de tudo; 2. Obter uma experiência internacional; 3. Dar sempre, sempre, o “Extra Mile”.





ID: 73675926

01-02-2018

CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO



JOÃO MIRANDA

FRULACT

Aceitar os erros e promover a lealdade

Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?

«Aceita os erros as vezes que entendes ser útil... a falta de lealdade, jamais a aceites.»

De que forma este conselho impactou ou alterou o seu percurso?

Associar um código de valores à organização que lidero fez de mim alguém muito mais assertivo, mais atento e focado naquele que entendo ser um dos maiores activos de uma organização: os seus valores.

Aprendi também que, os valores numa organização, não são activos que se negociam. Cultivam-se, incorporam-se e respeitam-se. Também não se escrevem. Não há necessidade de se escreverem, pois devem ser percebidos. Para que isso seja possível, toda a organização deve ser capaz de os evidenciar em todas as suas atitudes e reacções.

A tolerância ao erro é vital para termos uma organização proactiva, inspiradora e dinâmica, características contagiantes e que tem efeitos disseminadores, contribuindo para a evolução e crescimento individual e colectivo.

Impediu-o de cometer algum erro?

Impediu-me de cometer vários, substituindo, por exemplo, quadros da estrutura sempre que sentia que os valores associados à nossa organização não eram respeitados... Nesses momentos, nunca hesitei, ainda que, confesso, sejam processos de alguma delicadeza, mas que tornaram as equipas mais coesas, robustas, e com uma forte identidade.

Lealdade, traz consigo transparência, confiança e equidade, valores fundamentais para um ecossistema de trabalho que se quer competitivo, e capaz de se regenerar de forma continuada, dando oportunidades de evolução de carreira, mas também, dando o espaço a quem chega, com espírito crítico e muitas vezes inovador.

E em termos de gestores - a nível nacional ou internacional - tem alguma referência? Porquê?

A nível nacional, o engenheiro Belmiro de Azevedo, pela capacidade de empreender, pela visão, frontalidade e pela liberdade de opinião e expressão que conquistou. Acrescento, pela amizade e pelos muitos ensinamentos que dele colhi.

A nível internacional, o Hamdi Ulukaya...inspirador! O verdadeiro exemplo do emigrante (turco) que vence nos EUA. Desenvolveu um projeto do zero, seguindo a sua intuição até à liderança de mercado, num sector e área de actividade dita tradicional, em que a capacidade de inovar de forma continuada, associada a valores da partilha, do humanismo e do envolvimento social, continuam a ser a base da sua actuação e sucesso.

Se hoje alguém lhe pedisse um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum em particular que não hesitaria em dar?

Para os mais jovens, diria que para serem brilhantes, não necessitam de ser génios, longe disso!

Diria ainda que para serem brilhantes em termos de carreira profissional, devem ir acumulando todo o conhecimento útil e associarem as soft skills necessárias, atitude, humildade, resiliência. Além de, obrigatoriamente, juntarem ao seu trajecto experiência internacional, para voltarem a Portugal - caso venha a ser essa a vontade - mais robustos e melhor preparados para o mercado global.



ID: 73675926

01-02-2018

CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO



“

JOSÉ
THEOTÓNIO

GRUPO PESTANA

”



Trabalhar com alguém com quem se possa aprender

Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?

Dois conselhos:

Primeiro: não há nenhum negócio que não se possa perder, porque, ficando o montante que se ia investir do nosso lado, atrás de um que se perde vem uma nova oportunidade que pode ser muito melhor.

Segundo: há dois tipos de negócios: os estratégicos e os que aumentam a rentabilidade das organizações. Só queremos os segundos.

De que forma destes dois conselhos impactaram ou alteraram o seu percurso até hoje?

A gestão depende de muitas variáveis (conhecimento do negócio, preparação e experiência pessoal entre outras), mas passa muito por três características: bom senso, paciência e perseverança. Estes conselhos ajudaram-me a ter essas características na gestão da organização.

E impediram-no de cometer algum erro?

Gerir é decidir e quem decide está exposto ao erro, porque não há infalíveis, erra. Ser melhor gestor é errar menos e acertar mais. Se temos as características certas e se temos experiência é natural que cometamos menos erros. Acho que sim, acho mesmo que esses conselhos me ajudaram a cometer menos erros.

Em termos de gestores - a nível nacional ou internacional - tem alguma referência?

Tenho várias referências de gestores com quem trabalhei e muito aprendi

quer nas atitudes, quer no processo de decisão, quer naquilo que não devemos fazer, ou pelo menos, devemos evitar;

Nos primeiros 14 anos de vida profissional trabalhei em 14 organizações, nos últimos 17 trabalhei numa só, o Grupo Pestana e sempre muito perto do seu presidente, Dionísio Pestana, sendo por isso natural que ele seja a referência maior enquanto gestor. Sabe do negócio como ninguém, é curioso e com uma necessidade de estar sempre a aprender e a descobrir novas ideias, sabe ser duro quando é preciso, mas tem um grande coração além de um enorme carisma apesar da sua humildade.

A outra referência que tenho é o Alexandre Relvas com quem trabalhei em funções públicas também durante algum tempo. Tinha uma capacidade de trabalho, espírito de missão e sentido de Estado que considero serem os ingredientes fundamentais para quem desempenha funções públicas, e essas características marcaram-me.

Se hoje alguém lhe pedisse um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum em particular que não hesitaria em dar?

Procurar, sempre, trabalhar com alguém com quem se possa aprender, que seja franco, deixe discutir as ideias e não tenha medo de ouvir opiniões contrárias, que, sendo válidas, o possam fazer mudar de opinião. Ou seja, trabalhar com alguém com quem se possa aprender e que nos considere. E já agora num sector de actividade que pessoalmente gostemos.



CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO

LUÍS PAIS ANTUNES

PLMJ

Preocupar em definir bem o objectivo a atingir

Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu?

Não sei se foi o melhor. Mas foi o que mais me influenciou: preocupa-te primeiro em definir bem o objectivo a atingir; preocupa-te depois em encontrar o caminho mais consistente para o alcançar.

De que forma o impactou?

Marcou a minha vida, muitas vezes para o bem, outras na direção errada. Frequentemente somos levados a pensar que a definição do objectivo é a tarefa menos exigente. Pensamos mais na tática e menos na estratégia. Quando falhamos tendemos a achar que o mal esteve no caminho ou na falta de persistência. Muitas vezes o problema residiu na deficiente definição do objectivo. A partir daí, nem os melhores passos conseguem evitar um mau resultado...

Impediu-o de cometer algum erro?

Impediu muitos, mas não evitou outros. Quantas vezes o que parecia óbvio não o era e o pretense impossível acabou por se concretizar... Mas não vivo obcecado com o erro. Pelo contrário, aprendi muito com os erros que fui fazendo ao longo da vida e espero continuar a aprender com os que ainda farei. Como dizia Vergílio Ferreira, a verdade é um erro à espera de vez... Julgo que temos, com o erro, uma relação de medo que deveria ser evitada e que nos leva demasiadas vezes à inação, à incapacidade de tomar decisões importantes e à inconsequência das soluções. Mais grave do que cometer um erro é saltar de hesitação em hesitação.

tem algum gestor que lhe seja uma referência?

No sentido de "fonte de inspiração", não. Ou melhor, sim, mas evitando a tentação de referir nomes. Pessoas que têm ideias claras sobre aquilo que querem alcançar e que conseguem criar o espírito de equipa para a levar a vencer os desafios. Porquê? Porque são aquelas que, mesmo perdendo às vezes, normalmente ganham e criam valor e bem estar.

Se alguém lhe pedisse um conselho de gestão da carreira, qual seria?

Preocupa-te primeiro em definir bem o objectivo a atingir; preocupa-te depois em encontrar o caminho mais consistente para o alcançar...





ID: 73675926

01-02-2018

CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO

PAULA PANARRA

MICROSOFT PORTUGAL

Arriscar sempre e não paralisar com o medo de errar

Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?

“A empatia não é apenas algo bom de se ter. É, sim, fulcral para a agenda de inovação de uma empresa”. A frase é do nosso CEO Satya Nadella que tem sido um exemplo para mim enquanto gestora. Independentemente da sua dimensão, encaro as empresas como verdadeiros organismos vivos.

No caso da Microsoft, é por causa desta visão focada na empatia e no foco pelo cliente que temos uma organização que privilegia o “learn it all” em vez do “know it all”. A nossa cultura de growth mindset é o que permite os resultados que entusiasмам os accionistas, porque é no desafio, no tentar novos caminhos, que construímos soluções disruptivas e diferenciadoras. O growth mindset é a percepção de que toda a gente pode aprender e desenvolver-se numa organização; de que o potencial de cada um é trabalhado e que toda a gente pode mudar o seu mindset. Ser bom gestor é ser capaz de tirar o melhor dos outros, de cultivar a curiosidade mas, também, de cultivar a empatia.

De que forma esta visão a impactou?

Não sinto que esta máxima tenha alterado o meu percurso, mas impacta o

meu trabalho porque gosto de liderar pelo exemplo. Identifico-me com a cultura instituída na empresa, os meus colaboradores vêem isso e imprimem esse growth mindset no seu trabalho e isso chega aos nossos clientes.

Acredito que nós torna melhores como um todo.

Ou seja, não a impediu de cometer nenhum erro?

Pautarmos o nosso trabalho por uma cultura de abertura e desenvolvimento contínuos alinha-nos com o nosso objectivo final – o cumprimento da nossa missão de capacitar todas as pessoas e organizações a atingir todo o seu potencial. Mas, na Microsoft, e eu em particular, sou apologista de que os erros são necessários para que possamos corrigir rotas e aprender com os mesmos. Falhar é uma grande parte da cultura de growth mindset, porque abre espaço para a evolução.

E em termos de gestores – a nível nacional ou internacional – tem alguma referência? Porquê?

É natural ver no CEO da Microsoft Corporation um exemplo de gestão a seguir. Foi colaborador da Microsoft duas décadas até ser nomeado líder, por isso

é um caso de resiliência, persistência e trabalho. Depois, estabeleceu objectivos muito ambiciosos e cumpriu-os antes da data prevista, o que denota ambição e foco. Deste então, ajudou a contribuir para que o valor das acções da Microsoft disparassem mais de 35% em bolsa e a capitalização bolsista duplicasse - e isto nem é o seu maior feito.

A verdadeira transformação imposta foi muito mais que quantitativa. Satya Nadella incorpora a missão da Microsoft e, enquanto gestor de topo, ajudou a empresa a reencontrar-se e isso é algo que nos deve orgulhar.

Se hoje alguém lhe pedisse um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum em particular que não hesitaria em dar?

Devemos arriscar sempre e não permitir que o medo de errar nos paralise e impeça de agir. Acreditar que estamos sempre a aprender e a desenvolver-nos é determinante para o sucesso profissional, e considero que quando somos capazes de tirar o melhor dos outros, quando os capacitamos, estamos sempre um passo à frente. No fundo, penso que devemos direccionar a nossa carreira para o que nos apaixona, nos dá energia e nos deixa os olhos a brilhar todos os dias.



ID: 73675926

01-02-2018





CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO





PEDRO OLIVEIRA

BP PORTUGAL

Disponibilidade genuína para os outros

Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?

O melhor conselho de gestão que me foi dado não foi propriamente no âmbito da Gestão mas, sobretudo, no âmbito da educação/conselhos que a minha família e nomeadamente os meus pais me foram dando ao longo da vida. Desde muito novo que, do ponto de vista familiar, me foi incutido o valor da disponibilidade para com as pessoas i.e ter disponibilidade para as pessoas, colocando-as no centro das minhas acções, tentando em cada momento perceber os impactos que as minhas acções podem ter nas pessoas que me rodeiam. Ter esta consciência diária e agir em consequência é a minha maior referência.

De que forma impactou ou alterou o seu percurso até à data?

Não alterou o meu percurso. Diria antes que forjou o meu percurso, fazendo com que me fossem desde cedo atribuídas funções em que as boas dinâmicas entre equipas fossem cruciais para o desenvolvimento sustentável das operações do dia-a-dia. Aqueles que mais influenciaram o meu percurso responderão certamente melhor que eu a esta pergunta.

Mas impediu-o de cometer algum erro?

Tenho que acreditar que sim e, sinceramente sinto que me ajudou muito, ter a noção clara de que as organizações são

feitas por pessoas para pessoas, sejam estas clientes, colaboradores, accionistas, entre outros... termos a consciência de que colaboramos entre pessoas para produzir impacto nas pessoas, dá-nos uma tranquilidade enorme no que diz respeito ao processo de decisão.

Permite-nos uma enorme consistência no processo de decisão, sempre e quando estejamos a gerir em nome da sustentabilidade e não na procura de resultados de curto prazo.

E em termos de gestores - a nível nacional ou internacional - tem alguma referência? Porquê?

Sinceramente não sou muito de estabelecer referências e estereótipos na área da gestão ou das empresas porque são áreas cuja performance está dependente de circunstâncias muito específicas e tudo o que sejam referências na nossa vida, devem estar acima de aspectos circunstanciais. As referências devem ser valores absolutos.

No entanto, a obra de empresários como Américo Amorim, Belmiro de Azevedo, Alexandre Soares dos Santos é incontornável. Há um empresário/gestor português por quem tenho um respeito e uma admiração especial: Pedro Queiroz Pereira, porque é alguém que soube e continua a saber identificar oportunidades, transformando as mesmas em projectos de cariz industrial que são

referências a nível mundial. Pedro Queiroz Pereira não personifica os projectos em si, apesar da sua posição crucial nos mesmos. Trata-se de um empresário que tem de facto esse tacto especial para as pessoas de quem se faz rodear, sendo depois as equipas que personificam esses mesmos projectos com enorme sucesso. Pedro Queiroz Pereira é nesse plano um exemplo a seguir num país em que a imagem dos projectos tem uma certa tendência para se confundir com a dos seus promotores/fundadores.

Se hoje alguém lhe pedisse um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum em particular que não hesitaria em dar?

Reforçaria a necessidade da disponibilidade para as pessoas. A disponibilidade para as pessoas nomeadamente nas organizações cada vez mais remotas e distantes, é um bem tendencialmente escasso. Quando promovemos essa disponibilidade genuína, surpreendemos os que nos rodeiam que cada vez menos têm essa expectativa. Assim geramos uma dinâmica organizacional muito positiva, em que promovemos disponibilidade e apoio entre uns e outros, promovendo verdadeiras equipas com elevado desempenho. Para mim a disponibilidade para os outros é talvez a competência mais crítica na gestão e na esfera da liderança das organizações.



CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO

“

PEDRO REBELO DE SOUSA

SRS ADVOGADOS

”

Pensar no presente, equacionar o futuro

Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?

Actuar com decisão no presente mas com olhos no amanhã. Saber ouvir e equacionar, com sólida fundamentação e inteligência emocional, o futuro no contexto de cenários alternativos que se poderão perspetivar.

De que forma impactou ou alterou o seu percurso?

Sempre em conjunto com a equipa que nos rodeia equacionei qual o passo seguinte e realizei uma avaliação criteriosa do custo-benefício das decisões que fui tomando.

Impediu-o de cometer algum erro?

Claramente. Evitei tomar algumas decisões que poderiam criar riscos que, olhando retrospectivamente, poderiam ser temerários.

E em termos de gestores - a nível nacional ou internacional - tem alguma referência? Porquê?

Referências múltiplas. Tenho dificuldade em indicar um ou outro.

Se hoje alguém lhe pedisse um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum em particular que não hesitaria em dar?

Rodeie-se de gente tão boa ou melhor que você. Pense não só no presente actuando com convicção, mas equacione sobretudo onde se vê no passo seguinte da sua carreira.





CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO

SOFIA SALGADO PINTO

CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

Parar e sair do contexto para o conseguir ver

Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?

Tive muito bons conselhos de Gestão: A importância de gerir a agenda de forma a estar tanto tempo no exterior como no interior da organização. Se esta gestão não for feita, a resolução dos problemas internos consumirá todo o tempo; Parar e sair do contexto para o conseguir ver melhor. Conhecer outras situações e aprender com elas.

De que forma impactou ou alterou o seu percurso?

Não posso dizer que tenha alterado, mas impactou. Permitiu-me conhecer outras situações, outros gestores e líderes. Perceber que os desafios são semelhantes. Que há soluções replicáveis e outras que, apesar de não o serem, tem soluções transferíveis.

Impediu-o de cometer algum erro?

O que mais me tem impedido de cometer erros é poder escutar muitas pessoas com perspectivas diferentes. Fui percebendo que se não estou tranquila com uma decisão é porque não é a correta.

Há algum gestor que lhe seja uma referência?

Sabendo o que são os desafios da boa gestão, gosto de olhar para histórias de sucesso no longo prazo. Na liderança de Escolas de Gestão e Economia, posso mencionar, em Portugal, Fátima Barros, e fora, Eugénia Bieto, presidente da ESADE Business School, Peter Tufano, Dean da Said Business School ou Per Holten-Andersen, Dean da Copenhagen Business School. Gestores de empresas nacionais, não podendo ser exaustiva, Alexandre Soares dos Santos, Vasco de Mello e Salvador de Mello, Artur Santos Silva, Maria Cândida Rocha e Silva, Esmeralda Dourado, e mais jovens, Rui Ferreira Lopes, Tomás Jervell e Fernando Guedes.

Se hoje alguém lhe pedisse um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum em particular que não hesitaria em dar?

Uma boa formação numa boa universidade. Viajar e ver culturas diferentes. Formação ao longo da vida. E ir construindo o caminho de acordo com o que conhece de si, do seu perfil e das suas competências.



CAPA

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO

SOFIA TENREIRO

CISCO PORTUGAL

Paixão pelo que se faz e trabalho árduo**Qual foi o melhor conselho de Gestão que recebeu até hoje?**

O melhor conselho de gestão que recebi foi do meu pai. Sendo filha de um militar da Marinha, a minha educação teve por base a exigência, a disciplina e o trabalho árduo. Acredito que ainda hoje continuam a ser muito actuais e fazem a diferença num mundo onde nos temos de reinventar constantemente.

Para fazer face a estes desafios que nos rodeiam, para conseguirmos gerir os inúmeros projectos em que estamos envolvidos, para estarmos actualizados em relação ao que se passa no mundo e ao nosso conhecimento, é fundamental encarar o trabalho árduo como o nosso modus operandi.

Por outro lado, é muito importante darmos este exemplo para o podermos exigir às nossas equipas. O esforço e compromisso que tivermos será mimetizado pelas pessoas com quem trabalhamos, criando uma cultura de rigor.

De que forma esse conselho do seu pai impactou ou alterou o seu percurso?

Os conselhos que recebi do meu Pai, nesse sentido, moldaram a minha carreira. O trabalho árduo foi, em grande medida, o que me permitiu ter disponibilidade e motivação para sempre abraçar novos desafios, para aprender novas áreas, para estar envolvida em diferentes projectos que me permitiram viver experiências

muito ricas. Estas foram reconhecidas pelas pessoas que me identificaram para novas oportunidades, mesmo quando saíam completamente da minha zona de conforto (por exemplo, quando mudei de FMCG para uma empresa de tecnologia ou quando passei do negócio de consumo para o negócio empresarial). Acredito na meritocracia e tive a sorte de sempre trabalhar em empresas com essa cultura empresarial (Procter&Gamble, L'Oréal, Optimus, Microsoft e Cisco) que reconheceram o esforço, o compromisso e a exigência.

Também a impediu-o de cometer erros?

Todos cometemos erros ao longo da carreira, mas o que não pode acontecer é cometer o mesmo erro duas vezes. Também a este nível o trabalho árduo tem um papel muito relevante. É ele que nos ajuda a focar na identificação dos motivos pelos quais erramos e do que temos de fazer para garantir que nunca mais se repetirá. Esta fase posterior a um erro é o que permite transformar um falhanço numa aprendizagem para podermos evoluir positivamente.

Em termos de gestores - a nível nacional ou internacional - tem alguma referência? Porquê?

Há, cada vez mais, gestores nacionais e internacionais que são grandes referências de liderança. Saliento Richard Brand-

son pela sua atitude de curiosidade, de apetência pelo risco, ao mesmo tempo que aceita os erros e os transforma em fontes de aprendizagem para o sucesso futuro. Além do mais, tem uma empatia invulgar focando-se nos Recursos Humanos e mantendo uma cultura de exigência. Apesar do seu percurso de enorme sucesso, é caracterizado por uma simplicidade, humildade e proximidade enormes que o diferenciam e lhe permitem reforçar a sua liderança.

Se hoje alguém lhe pedisse um conselho, em termos de gestão da carreira, haveria algum em particular que não hesitaria em dar?

Aconselharia a viver com base na exigência, a disciplina e no trabalho árduo, conselho que recebi pela primeira vez ainda em criança, sem entender, nessa altura, o impacto que teria na minha vida profissional. E daria também outro, o de cada um procurar a sua paixão e lutar para a seguir. Se tivermos paixão (verdadeiramente autêntica) pelo que fazemos, construímos uma motivação enorme para ultrapassar todas as dificuldades, para aprender o que não sabemos, para ser mais criativos, para motivar equipas e para influenciar positivamente todas as variáveis que nos rodeiam.

Uma pessoa com paixão pelo que faz e com enorme dedicação e trabalho árduo é invencível!



ID: 73675926

01-02-2018



EX

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO



34

TEMA DE CAPA

O que vale um conselho? Como determina decisões? E se for um conselho de gestão, dos que se recebe, pratica e ajudam a deixar legado? Qual o seu real valor?



ID: 73675926

01-02-2018

GERIR A FORÇA DE TRABALHO DO FUTURO
ACCENTURE DIGITAL BUSINESS



NA ORACLE, TER UMA BOA TECNOLOGIA NÃO CHEGA
ENTREVISTA SAFRA CATZ, CEO

GESTÃO
COMO A FORD SE ESTÁ A ADAPTAR À NOVA MOBILIDADE

Executive DIGEST

OS

- CRISTINA CAMPOS, NOVARTIS PORTUGAL
- GONÇALO BARRAL, ESSILOR PORTUGAL
- JOÃO MIRANDA, FRULACT
- JOSÉ THEOTÓNIO, GRUPO PESTANA
- LUÍS PAES ANTUNES, PLMJ
- PAULA PANARRA, MICROSOFT PORTUGAL
- PEDRO OLIVEIRA, BP PORTUGAL
- PEDRO REBELO DE SOUSA, SRS ADVÓGADOS
- SOFIA SALGADO PINTO, CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL
- SOFIA TENREIRO, CISCO PORTUGAL

MELHORES

CONSELHOS

DE GESTÃO

Inclui Conteúdos da Revista:

MIT Sloan
Management Review

ACHA QUE CONSEGUE SOBREVIVER UM DIA SEM SMARTPHONES?

COM O APOIO:



CADERNO
▶ INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO

FEVEREIRO 2018
Nº143 · II SÉRIE 2,95 EUROS (CONT.)
executivedigest.pt



5 607727 160830

00143



Executive

FEVEREIRO 2018 | Nº143 | II SÉRIE | 2,95 EUROS (CONT.) | www.executivedigest.pt

OS MELHORES CONSELHOS DE GESTÃO | MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW