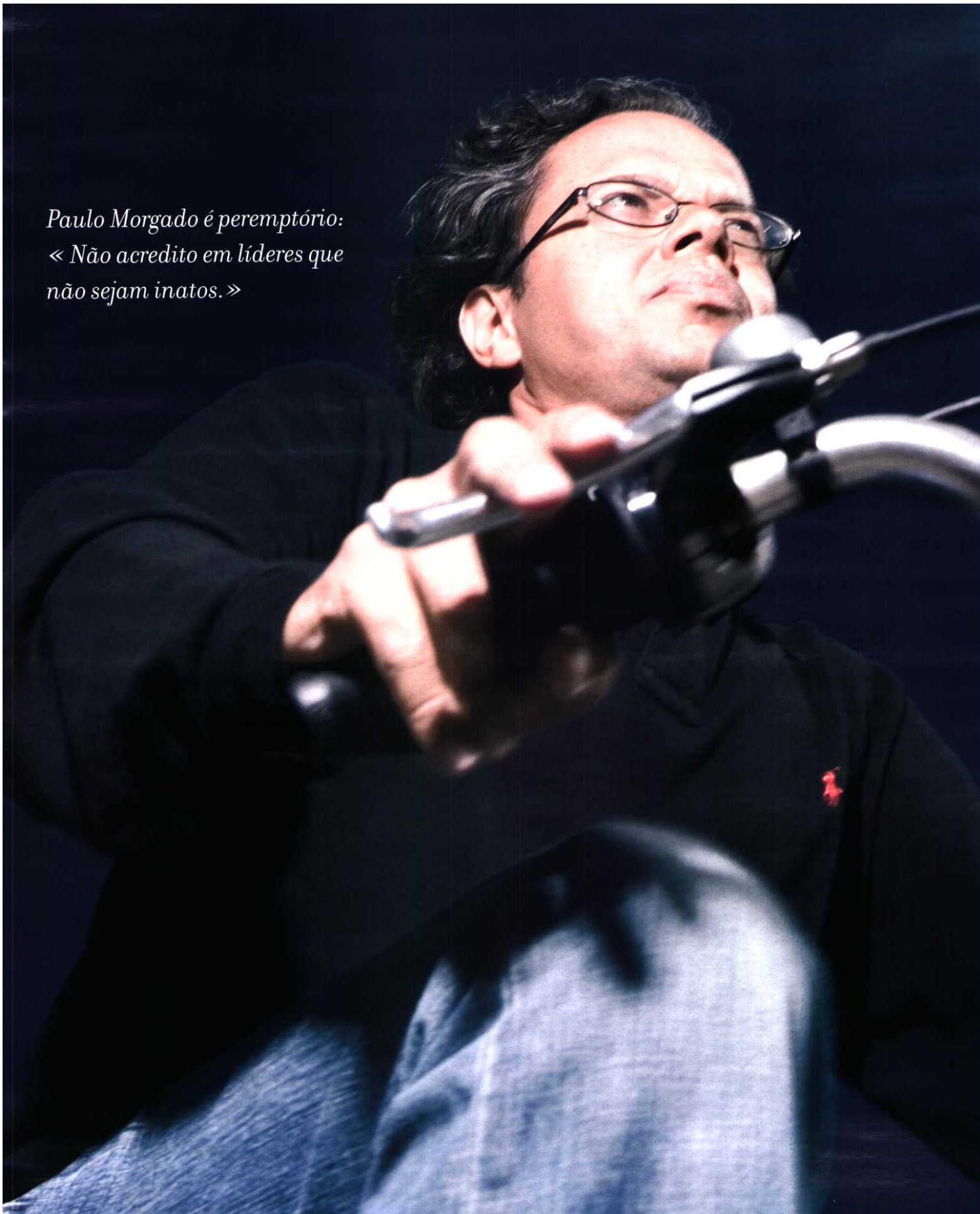


*Paulo Morgado é peremptório:
« Não acredito em líderes que
não sejam inatos. »*



Liderar, o maior desafio das nossas vidas

Paulo Morgado, presidente da Capgemini

Foi a Londres fazer um curso para líderes e confirmou o que já acreditava. Que a liderança é inata, não se ensina, o que se aprende é o seu exercício. Nunca o desafio foi tão grande

n

POR MIGUEL MORGADO
FOTOGRAFIA PAULO RASCÃO

Nunca se falou tanto do tema como nos dias que correm. A importância da liderança nas empresas, nas equipas, nas famílias. A necessidade que o mundo tem de líderes fortes. A palavra e o seu significado invadiram discursos e teorias dos académicos.

No mundo real, as pessoas que diariamente têm entre mãos a missão de liderar, não podiam ficar indiferentes. Meta de muitos, ambição concretizada de alguns, chegar a número um envolve uma espécie de rito de passagem pelo qual têm de passar os eleitos.

Em Londres, numa das universidades mais prestigiadas do mundo, a London Business

School, o presidente da Capgemini Portugal, Paulo Morgado, experimentou uma imersão no interior de si próprio. Ele, que não acredita em líderes que não o sejam de forma inata, investiu numa viagem em torno de si mesmo tendo em vista reforçar qualidades e cumprir a máxima socrática de se conhecer a si próprio.

O Proteus, um dos mais prestigiados programas de liderança, acolhe anualmente líderes do mundo inteiro, nas mais diversas áreas de actuação. Por lá passam altos responsáveis como o CEO do Hospital Universitário de Lovaina ou o director dos serviços de suporte ao Departamento de Crianças, Jovens e Família da Nova Zelândia, personalidades da esfera militar como o comandante chefe da Força Aérea da Jordânia, e, claro, muitos líderes empresariais, como o vice-presidente da francesa Usinor ou o presidente International Exchange Bank, das Filipinas.

Paulo Morgado juntou-se a este clube de elite e conta, nestas páginas da Ganhar, o que aprendeu nessa viagem em busca do seu melhor.

Esteve num curso para líderes em Londres – Curso Proteus, na London Business School. Em que consistiu?

Tinha um programa fora do comum. Era, sobretudo, orientado para que as pessoas conhecessem melhor as suas características

inatas e aprendessem qual a melhor forma de utilizá-las para a obtenção de resultados dentro de uma organização. Respondi a um questionário internacional (250 questões) e deu-me um perfil que se aproxima do real. E em jeito de curiosidade, fomos todos, na primeira visita, ao jardim zoológico... (risos)

As conclusões do seu perfil apontam para um indivíduo workaholic, assertivo, obstinado, céptico... Era essa a imagem que levava?

A característica mais saliente é o enfoque, sentido da responsabilidade, da concretização dos objectivos... Há dois tipos de actuação: de rotação, que é um movimento para o tratamento de coisas mais rotineiras e a translação – ir de um ponto ao outro. Enquadro-me mais aqui. A rotação mantém o «status quo», o de translação quebra.

O seu perfil aponta igualmente para um desconforto em relação à mudança...

Uma organização tem uma imagem, vende, tem clientes... há que ter prudência, estar aberta à mudança e não estragar aquilo que de bom a empresa tem. Sou favorável à mudança, mas não uma mudança a todo o custo.

Foi também definido como workaholic. É



«Sou um "thinkaholic".
O meu cérebro só descansa
quando adormeço»

uma característica inevitável para quem quer liderar?

Diria que antes que tudo sou um thinkaholic. O meu cérebro só descansa quando adormeço. Não quer dizer que não seja extremamente acessível, com sentido de humor e que deixe de fazer as minhas coisas, como escrever... agora raramente me vejo a fazer actividades que não acrescentam valor. Estou sempre a questionar.

É a parte metódica a entrar em campo?

Há certos valores que cultivo e certas formas de estar nesta profissão de consultoria. Uma delas é abertura ao exterior. Tenho uma agenda preenchida, mas encontro sempre tempo para toda a gente, não digo para todos os assuntos. Implica uma grande organização, um nível de compromisso com a produtividade e uma concentração constante. Uma coisa é dar a volta ao circuito do Estoril em 10 minutos, outra coisa é em 2 minutos. Não há ninguém que bata recordes que não tenha um nível de concentração e de fervilhação mental bastante elevado. E por vezes até sou acusado de sangue quente...

...que pode levar a decisões não pensadas?

O sangue quente não leva a decisões que não tenham sido pensadas. É muitas vezes aquele pequeno "elic" que é preciso para que alguém se atire de uma ponte com uma corda atada a uma perna e sabe que os graus de risco que corre não são elevados. Mas a partir do momento em que deixa de ouvir as pessoas e que só trabalha e não respira aquilo que é o ambiente social, falha.

Dizem que é um especialista em «turn arounds». É essa a análise na sua passagem pela Vidago e agora na Capgemini?

Não gosto de rótulo nem da criação de mitos. Fiz «turn arounds» com sucesso. Já não concordo é que minha personalidade enquanto líder se resume a tal. Quando somos enfocados em objectivos e caracterizados por ser competitivos conjugado com a abertura ao exterior temos um perfil interessante para fazer «turn arounds».

É hoje o número 1 na Capgemini. O que traça para se auto-motivar, se auto-disciplinar?

É fácil atirar para cima da mesa uma decisão e poucos poderão questioná-la... Grande parte do sucesso de uma organização reside na capacidade de o líder se instituir a ele próprio aquilo que se chamam os processos críticos de uma direcção. Quando estamos ao nível do "middle management", as coisas são muito mais formatadas. À medida que se sobe, tem-se um efeito que, se não for controlado, é mau. A pessoa a quem eu reporto internacionalmente não está cá (Eric Morgan, Capgemini Ibéria). Por redução ao absurdo, eu podia não fazer nada. As consequências só se notavam daqui a 6 meses, por exemplo. Dentro da perspectiva da transparência há que criar os chamados processos críticos de auto-direcção. Pode ser a chave do sucesso de muitas organizações.

E o que processos são esses?

Assim como se sistematiza um processo de cobrança também se pode sistematizar um processo de planeamento estratégico ou de controle de gestão em que se diz o que são factores críticos de sucesso em cada etapa, quem são os intervenientes, com que papéis... Muitas vezes, o que nós assistimos nas nossas

organizações é que há uma multiplicidade de reuniões "ad hoc" com temas e agendas ad hoc e que dá uma margem muito grande para as pessoas se desfocarem daquilo que é importante.

Um líder não se faz sem uma equipa. Um "cliché" ou uma verdade incontornável?

É preciso valores para liderar a tal «magic team». Depois, o ritmo. Foi algo que aprendi em todas as empresas por onde passei. Todas as pessoas tinham ritmo. Parece que a pessoa tem um relógio independentemente do que se passa à volta. É a capacidade de estarmos constantemente a auto-analisarmo-nos. Tenho uma agenda onde anoto todas as tarefas que tenho que realizar e que não me esqueço. Não é que eu me preocupe com todas as coisas ao mesmo tempo. Tomei nota delas na devida altura e isso levou-me 10 segundos a fazê-lo. E depois tenho as minhas formas de pôr pressão e ritmo dentro de uma organização. Isso é fundamental. Há que criar os instrumentos internos para pôr logo as pessoas a fervilhar. E impôr ritmo.

É o tal enfoque nos resultados?



Sou absolutamente focado e nunca me dispersei. Sou um atirador de precisão! Não preciso de andar aqui com C3 às costas com 350 mil balas a disparar feito Rambo. O verdadeiro líder não é o que confunde um combate no terreno com um treinozinho da tropa. Aquelas coisas que nós fazemos de «team building» são treinos no papel. Essas ações de comunicação interna em que vemos pessoas a fazer ginástica na empresa... eu acho isso ridículo...! Outra coisa é estarmos numa situação de combate em que podemos levar uma bala e morrer, e estabelecer um nível de confiança e um nível de cumplicidade profissional com as outras pessoas muito grande. Se você estiver no meio do mato, não vai escolher tipos medianos. Escolhe os melhores. Você não quer ir pisar um terreno em que em 10 coisas que você manda fazer, faz 9.

Socorreu-se de belicismos....

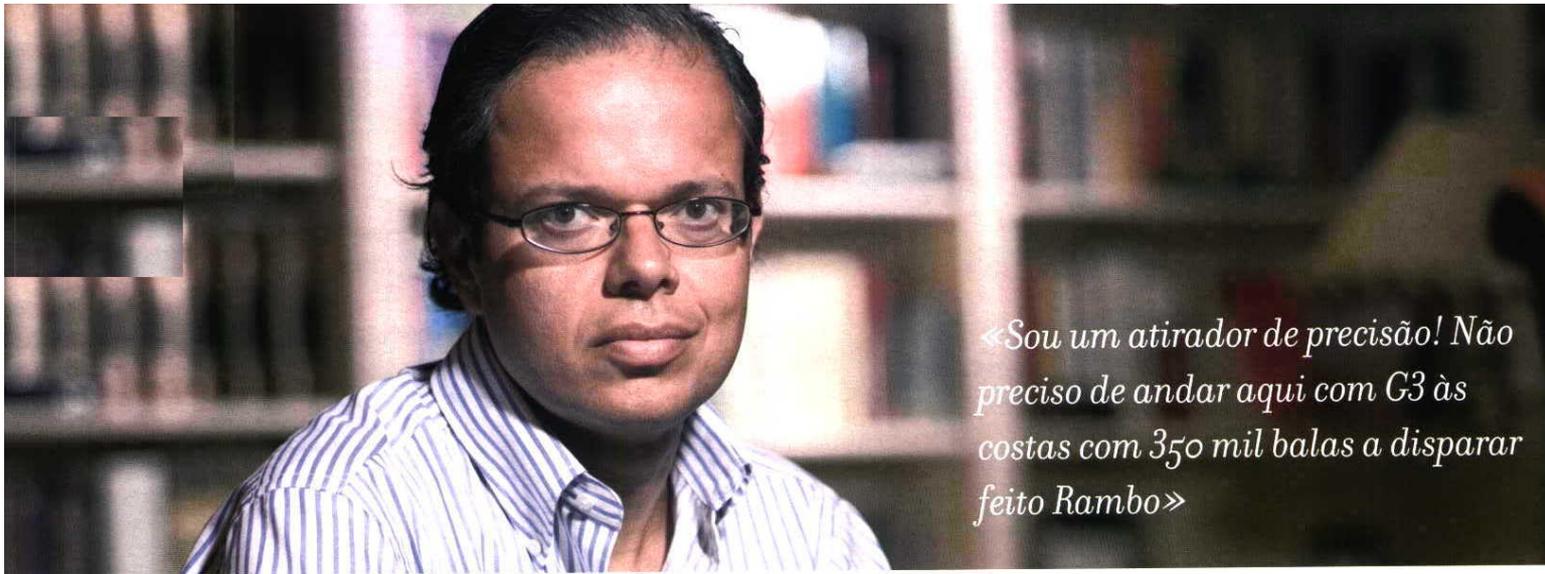
(risos...) E continuo. Para quem está no "quartel" somos arrogantes, mas para quem

UM PROGRAMA PARA PERCEBER O NOSSO DESTINO

Protos, do grego que significa de primeira importância. Ou Proteus, à letra, evocando também uma referência da cultura helénica. O deus do mar que podia assumir qualquer forma que desejasse, mas que uma vez capturado tinha a faculdade de prever o futuro. Ambas as acepções assentam na perfeição no nome de baptismo do programa ministrado pela London Business School. Este Proteus consiste num curso com duração de seis dias, com início na tarde de domingo e fecho na tarde do sábado seguinte. Desenhado em torno de quatro temas-chave, está essencialmente centrado no papel dos participantes enquanto líderes. Na base de todo o programa, está um convite à reflexão sobre a história de vida de cada um e a sua relação com o desenvolvimento futuro do negócio

em que está integrado. Ao longo da semana, são propostos aos participantes quatro temas: Humanidades, Desenvolvimento Global, Descoberta Científica e Espírito Criativo. A cada um dos temas corresponde uma actividade de campo que pode ir desde a visita ao Jardim Zoológico como complemento à percepção do papel da espécie humana na natureza, uma incursão no East End londrino a propósito da globalização, uma experiência em laboratórios de última geração e uma sessão num espaço de artes. A semana não termina sem que, em paralelo com o debate da ética na construção de sociedades sustentáveis, tenha lugar uma ida a uma galeria de arte e a uma escola. Um workshop para desenvolvimento da autobiografia e destino é o corolário de todo este périplo, intelectual e físico.

Sem dúvida, um programa diferente, desenhado à medida de líderes de primeira linha, aqueles que já chegaram a uma etapa de vida em que consideram já ter visto de (quase) tudo. Aqui, a proposta é original na essência e na consequência. Não se pretende transmitir conhecimentos intrínsecos ao negócio, ao mercado ou à gestão de pessoas. O desafio é bem mais ambicioso. O Proteus promete a quem entra na sua cápsula uma viagem ao interior de si próprio para que possa regressar a casa mais confortável na sua pele de líder. Concebido, desenhado e liderado por Nigel Nicholson, professor de Comportamento Organizacional na London Business School, o custo de entrada no Proteus é de 8000 libras, incluindo propina, materiais educativos, alojamento e refeições.



«Sou um atirador de precisão! Não preciso de andar aqui com G3 às costas com 350 mil balas a disparar feito Rambo»

está em combate, não. Vêem pilotos de F1, jogadores de futebol e dizem "eu fazia melhor". Não faziam nada! Não têm reflexos. Não têm visão. É a tal visão do recrutazito de quartel a apreciar alguém que está em combate. Que está suado, rasgado, com medo. O que está no quartel e que aquilo é tudo simulado... este "Manel" a fazer acções de "team building"... sabe que aquilo não é nada. Muitos dos pseudo líderes da nossa praça o que fazem é trabalho de quartel.

Defende que há características inatas num líder?

É importante analisarmos aquilo que é a história de cada pessoa para ver também como é que surgem os perfis de liderança. Não acredito em líderes que não são líderes inatos. Pode é, depois reforçar as suas qualidades. Um ressalva: a capacidades de chegar ao nº 1 de uma organização é completamente distinta da capacidade de chegar a um líder intermédio dentro de uma organização.

A sua família tinha empresas e quando era pequeno as brincadeiras eram no escritório...

Nem todas. Mas eu vinha da escola e ficava lá no escritório. Habituei-me desde sempre a ouvir os dois lados. Como eu era relativamente novo

muitas vezes eram ditas coisas ao pé de mim que as pessoas julgavam que eu não entendia e eu ia assimilando. À noite confrontava o meu pai. Em determinada altura era uma espécie de espião dentro da própria organização. Acabei por receber uma grande lição de como funcionam os ambientes organizacionais. A liderança foi-me inculcada desde pequeno. Foi uma grande escola de liderança e sobretudo houve uma pessoa que me influenciou bastante: o meu avô que do ponto de vista do rigor era uma pessoa muito respeitada, muito transparente, muito verdadeira, com grande capacidade para ajudar os outros. Do meu pai, herdei a vertente de espírito competitivo e de sonho. Passou-me mais a vertente comercial, dos objectivos.

Qualidades inatas e influência familiar foi quanto basta?

Quando observamos várias crianças juntas conseguimos rapidamente detectar quem é que lidera. Depois naturalmente ao longo de um percurso de vida muita coisa pode acontecer. Quando eu digo inatas não quer dizer que estejas lá aos o anos de vida. Pode surgir até por acontecimento. Por exemplo, um acontecimento que me ensinou muito sobre o limite das relações humanas foi quando as empresas do meu pai tiveram problemas e

eu consegui ver a diferença de actuações entre aqueles que um dia anterior lhe batiam nas costas e no dia posterior o acusavam. Foi uma lição marcante no meu perfil de líder e que não nasceu comigo.

Diz que há pseudo-líderes. Não há grandes líderes em Portugal?

Sem qualquer espécie de lisonja olhando para o actual líder do governo acho que temos alguém que está a fazer um excelente trabalho em que se vê que foram tomadas uma série de medidas impopulares mas que manteve um grupo coeso, muito focado nos objectivos e que pela primeira vez mostrou abertura para ser avaliado. Acho que Portugal precisava muito de um perfil de liderança que se baseasse na transparência.

Temos líderes que fazem o namoro à política ou andam independentes da política?

A componente política num país onde o sector público tem o peso que tem será tão mais importante quanto maior for o peso do sector público. Existe uma cultura ainda muito ligada a essa gestão de relação do poder mas estamos a fazer melhorias e reduzindo o nível de burocracia, o país fica mais transparente. **Redução da burocracia somente?**

Ese conseguirmos ter uma legislação laboral mais flexível, sobretudo aos níveis de topo, porque a partir de determinado nível de salários a capacidade para se poder despedir alguém que é incompetente devia de ser muito maior do que aquilo que é. E em nada afectava a protecção do trabalhador que tem menos rendimentos...

Legislação laboral consoante o trabalhador?

Os trabalhadores não são todos iguais. A legislação laboral deve proteger os tipos que trabalham nas fábricas no duro. Eu sei o que é trabalhar no duro. Carreguei sacas de rações na empresa do meu avô e do meu pai. Sei o que é suportar uma rotina de nos levantarmos às seis e meia da manhã, andar todo o dia a acartar sacos de um lado para o outro, que é uma actividade de desgaste físico. A legislação laboral deve proteger esses. Não deve proteger os que ganham mais de 50.000 euros/ano, que são quadros médios instalados, protegidos pela legislação laboral, em que as suas deambulações são de outra ordem. As empresas não têm capacidade de mandar embora porque as indemnizações são uma fortuna. Por que é que não há de haver um legislação laboral que proteja os mais fracos e que não proteja as pessoas com

UM HOBBIE QUE É UM CASO SÉRIO

Numa agenda gerida ao segundo, o tempo para escrever é um imperativo que Paulo Morgado introduziu na sua vida. Não se trata de uma escrita errática. O perímetro está definido: a corrupção e os crimes de colarinho branco constituem a matéria-prima de livros, crónicas e intervenções públicas. "Enquanto não forem os mais competentes que ganham, mas sim os melhores relacionados, o país não avança", afirma. O que não deve ser visto como uma fatalidade, pelo contrário. "Temos uma oportunidade de

ouro, que é esta, de termos um líder forte, transparente, à frente de um governo para quebrar com determinados mecanismos. Agora não sou naif ao ponto de julgar que os partidos não tem que continuar a ser financiados e que não tenham de haver contrapartidas de financiamentos e por aí fora". Acredita que a escrita militante neste domínio pode, efectivamente, contribuir para alterar o estado das coisas. Metódico e avesso à perda de tempo, não o faria se pensasse de outra forma. "Para o ano quero lançar um livro sobre corrupção e

crimes de colarinho branco, não numa perspectiva judicial, mas do ponto de vista económico. O que leva as pessoas a entrar nesses esquemas? Até que ponto a nossa cultura nos condiciona para agirmos de determinadas formas?". Na sua perspectiva, a componente social evidencia o óbvio: corrupção não se consegue eliminar, é uma espécie de vírus. "Mas pode ser posto a níveis em que não prejudique os órgãos principais". A criação de índices de transparência, a desburocratização, o cruzamento de bases de dados são algumas das medidas que

preconiza como essenciais para limitar a esfera da corrupção. E, em paralelo, uma orientação fundamental tendo em vista a competitividade global do país. Não podemos ao mesmo tempo dizer que queremos fixar capital intelectual e depois alguém que estudou uma vida inteira, que é muito bom em determinada área, foi preterido num concurso porque foi um amigo de não sei quem que foi para lá. Aumentar fortemente a transparência é um elemento absolutamente crítico para conseguirmos ser competitivos."

maior capacidade?

Como é que vê essas indemnizações astronómicas que alguns administradores, recebem no final ou ao meio de um mandato?

Essa tendência será cada vez menor. Mas repare: ninguém pode interferir na livre contratação e se a empresa a única forma que em determinada altura teve de atrair um determinado gestor foi estabelecer um chamado pára-quebras de ouro... Não é depois que pode retirar. Agora tem de existir um equilíbrio entre a remuneração e o interesse da organização. Dou-lhe um exemplo. Estabeleço como prémio de gestão o resultado ou o "cashflow" operacional de uma determinada organização. Eu posso ser tentado, enquanto gestor, a comprar empresas que valem 10 milhões, comprá-las por 100 milhões. Porquê? Porque eu sei que no ano seguinte vou ter lá o "cashflow" operacional gerado por essas empresas e como não sou avaliado por aquilo que elas me custaram, compro sem ter a preocupação de comprar ao melhor preço. Mas mais importante é a forma como o "Corporate Governance" estabelece os prémios de gestão da administração e dos gestores executivos versus o interesse de uma determinada organização.

Chegado à empresa, você analisa os itens de saúde económica. Gostaria de ter liberdades para decidir por uma legislação laboral que o apoiasse nesse sentido?

Uma pessoa que chega à liderança de uma empresa deve sobretudo fazer com que essa empresa dê os inputs aos vários stakeholders. Naturalmente que tem que puxar pelos interesses dos accionistas. Mas estes interesses não são ilimitados. Têm que respeitar os interesses dos clientes e dos trabalhadores. Accionistas, trabalhadores e clientes têm que estar equilibrados. Um trabalhador tem obrigações a cumprir. O cliente põe o dinheiro na empresa. O accionista põe no a crescer ao serviço da organização. Em relação ao accionista, o mercado funciona. Um accionista que ache que a empresa não o remunera convenientemente nas suas acções, pode vender. E a empresa, se tiver dificuldade em colocar as suas acções, tem dificuldade em se financiar. Um cliente, se é mal servido, procura outra empresa. E em Portugal, um trabalhador que não queira trabalhar, o que é que lhe acontece? Nada. 

VAMOS AO QUE INTERESSA...

Cada vez que um colaborador próximo lhe liga, atende com um. "Bom dia, o que é que preciso, vamos ao que interessa", Paulo Morgado é administrador-delegadoda Capgemini Portugal e desde pequeno sabe que iria gerir empresas. As do seu pai era o caminho natural, mas optou por receber o primeiro cheque de António Bernardo, na Roland Berger. Passou pelo Banco Finantia, pela Vidago, voltou à Roland Berger até entrar na Capgemini. Formado em Gestão, com um Mestrado em Finanças na Universidade Católica em Lovaina teve ainda tempo para uma licenciatura em Direito. O enfoque nos objectivos é uma das suas principais características. António Bernardo, confirma. "Fomos a um cliente e o Paulo, colocou várias questões. O cliente levantou reticências mas no final, não só o elogiou como queria que ele fosse para lá trabalhar", Eric Morgan, CEO da Capgemini ibérica sublinha que "é excelente líder, reestrutura de forma rápida e motiva a equipa". Domingos Soares Oliveira, responsável pela sua admissão, em 2001, na Capgemini recorda um episódio. "Quando o entrevistei houve um processo demorado em termos de conquista mútua. Quando discutimos o salário positionei-o acima de mim. Não tive problema nisso", assume. Gosta de escrever sobre crimes de colarinho branco mas não perde tanto tempo a ler. Também aprecia automobilismo. "Já na faculdade era alguém com ideias claras de que iria fazer na vida. Mas também mostrou o seu lado aventureiro, de alguém que gostava de motos e carros, vivia a vida, compatibilizando os estudos com o lado lúdico", afirma Eduardo Moradas, antigo colega de carteira na Católica e actualmente a trabalhar no Banco Espírito Santo. A velocidade que gosta de andar ao volante está associada à sua personalidade nos negócios. É tudo uma questão de concentração e de risco controlado. Não gosta de mostrar o lado pessoal nem de fazer encenações. "Podia dizer que sou um adepto fervoroso do ciclismo. Há 20anos que ando de bicicleta", exemplifica Paulo Morgado.

ID: 15305991	Jornal de Negócios	Tiragem: 20000	Página: 3
Data: 03-11-2006		Ganhar	Cores: Cor
		Âmbito: Economia, Negócios	Área: 8,16X5,65 cm2
		Perid.: Ocasional	Corte: 7 de 8



Capa

Liderar, o maior desafio das nossas vidas



Paulo Morgado

*Liderar,
o maior desafio
das nossas vidas*

