

Liderar em tempos de “mudança por defeito”

CAROLINA AFONSO

CEO do Gato Preto em Portugal e Espanha

O trabalho de um líder não se esgota no tempo, não se completa. Evolui. Atualmente há características muito importantes, pois a liderança humanizou-se. Já não se fala em chefes, mas sim em líderes, na perspetiva de alguém que inspira, mobiliza e aponta caminhos. Um líder orientado para a criação de valor tem as pessoas na sua génese. Afinal um negócio é de pessoas para pessoas.

Porque se refere como central, a vários níveis, o papel da liderança? Porque se perderam referências, porque não existem referências ou porque os modelos de referência são diferentes do que eram no passado face ao novo espectro económico, social e político que temos pela frente?

O papel da liderança torna-se ainda mais central nos dias de hoje. O mundo está em constante mudança, dizia-se com frequência. Hoje a expressão mais adequada para o que vivemos é: o mundo vive em regime de “mudança por defeito”. E porquê? Porque vivemos uma mudança incorporada no dia a dia e, como tal, a liderança vive já com esta variável no seu ADN.

Em termos de evolução de paradigma passámos de um mundo VUCA – acrónimo de *volatility* (volatilidade), *uncertainty* (incerteza), *complexity* (complexidade) e *ambiguity* (ambiguidade) – para um mundo BANI. O VUCA surge em 1980, pautado pela Guerra Fria. O termo BANI começou a ser utilizado na pandemia, mas foi definido em 2018 por Jamais Cascio. BANI é o acrónimo de *brittle* (frágil), *anxious* (ansioso), *non-linear* (não-linear), *incomprehensible* (incompreensível). Partilho alguns exemplos que ilustram o conceito BANI:

Frágil: Os sistemas financeiros globais podem ser considerados frágeis, pois um evento inesperado pode levar a uma série de falhas e crises económicas em cascata. Outro exemplo são as cadeias de abastecimento em que perturbações como desastres naturais, problemas de transporte ou escassez de abastecimento podem causar o colapso de toda a cadeia, como vimos no caso do canal de Suez ou, mais recentemente, com a pirataria.

Ansioso: A pandemia destacou a natureza ansiosa dos sistemas de saúde globais. A rápida propagação do vírus, aliada à incerteza sobre o seu comportamento e respostas eficazes, levou a um aumento da ansiedade e à necessidade de estratégias adaptativas. Outro exemplo tem a ver com a ameaça constante de ataques cibernéticos e a necessidade de planos de continuidade de negócio.

Não-linear: Os efeitos das alterações climáticas são frequentemente não lineares. Alterações nas emissões de gases com efeito de estufa podem levar a impactos desproporcionalmente grandes na temperatura, nível do mar e clima. Os movimentos sociais e políticos também podem apresentar dinâmicas não lineares e desencadear mudanças rápidas e significativas na opinião pública e nas políticas.

Incompreensível: Algoritmos complexos de inteligência artificial podem gerar decisões ou resultados difíceis de explicar ou compreender, o que levanta desafios éticos e de transparência. Outro exemplo é a interligação da economia global e a multiplicidade de fatores que a influenciam e que tornam difícil compreender e prever plenamente tendências.

Estes exemplos ajudam a ilustrar o papel central que a liderança assume face aos desafios atuais e que explicam, na minha perspectiva, por que razão os modelos de referência da liderança são tão diferentes do passado. Atualmente, ao vivermos num mundo em "mudança por defeito", a liderança necessita de ser pautada por valores como flexibilidade, adaptabilidade e pensamento inovador para enfrentar estes mesmos desafios.

Pondo-se na qualidade de líder, porque alguém deveria ser liderado por si ou, melhor dizendo, o que faz do líder um líder nos dias de hoje?

Não há líderes ideais, há sim líderes em construção permanente. O trabalho de um líder não se esgota no tempo, não se completa. Evolui. Atualmente há características muito importantes, pois a liderança humanizou-se. Já não se fala em chefes, mas sim em líderes, na perspectiva de alguém que inspira, mobiliza e aponta caminhos. Um líder orientado para a criação de valor tem as pessoas na sua génese. Afinal um negócio é de pessoas para pessoas. E estas pessoas fazem parte de um ecossistema onde estão colaboradores, clientes, parceiros, acionistas, fornecedores. Este ecossistema tem de ser cuidado e gerido para que possa ser transformador e ter um papel que vai além da empresa e que tem impacto positivo na sociedade.

Creio também que os valores de um líder têm também um papel importante. Como valores fundamentais destacaria a autenticidade, pois é relevante ser-se genuíno na forma como se lidera e coordena equipas.

Outro valor que destacaria é a resiliência, que vem de mãos dadas com a motivação, ou seja, a capacidade de não desistir perante a adversidade. Há que ter a capacidade da automotivação, mesmo quando o líder está sozinho na decisão. "*Courage is a very lonely place*", ou seja, a coragem é um sítio onde muitas vezes o líder está sozinho. Ser líder é muitas vezes isto, é ter a coragem de permanecer por vezes sozinho e até incompreendido, mas perceber que é uma fase de um processo e que o resultado estará mais adiante.

Nascemos líderes ou vamo-nos tornando líderes?

Pode haver um talento natural para a liderança, como um dom. Mas que como qualquer dom, se não for trabalhado não se desenvolve. As competências de liderança podem e devem ser aprendidas e desenvolvidas. Só se aprende a liderar se se estiver predisposto para aprender continuamente, até porque os desafios mudam a todo o momento. O autoconhecimento é um fator-chave em todo este processo, pois é nesse caminho de aprendizagem e autenticidade que o líder irá formar e moldar a sua identidade de liderança, pilar essencial de sucesso de qualquer projeto. A liderança não é apenas definir o rumo de um negócio, é preciso ter uma visão, uma estratégia e saber alocar e alinhar os recursos disponíveis. Requer competências de gestão, mas também *soft skills*. Uma visão clara do que se pretende atingir oferece um mapa do caminho a seguir bem como um valioso quadro de referências para a definição de metas e tomada de decisões estratégicas, geradoras de valor para todos os *stakeholders* e com impacto positivo na sociedade no longo prazo.

Como podemos liderar à distância, em remoto, equipas que não vemos, com rituais e práticas que não conhecemos, com heróis por criar, com pensamentos divergentes, mas que devem convergir, pelo menos, para resultados?

Creio que, para liderar à distância equipas com quem não se está presencialmente, é essencial que a área de recursos humanos esteja de mãos dadas com o líder. Os recursos humanos são uma área estratégica nas organizações e, como tal, é essencial haver alinhamento com o negócio. Só assim podemos garantir que temos as pessoas certas a bordo, a acrescentar valor e comprometidas com a organização.

Acho também muito relevante que o propósito da organização esteja bem definido. Hoje são muitos os candidatos que, em entrevistas de emprego, questionam qual é o propósito e quais são os valores da empresa. Aquilo a que os anglo-saxónicos apelidam de "*what do you stand for?*". É uma reflexão profunda e ao mesmo tempo uma fonte de vantagem competitiva, não só na captação e

fidelização do talento, mas face ao mercado e à concorrência, e ainda mais relevante para quem trabalha remotamente.

Por fim, há que promover uma cultura organizacional aberta, colaborativa e ágil. Para fazer face aos exigentes desafios é essencial que exista uma “cola” que una as pontas soltas da organização de uma forma sistémica e que permita que cada colaborador se possa desenvolver independentemente de trabalhar de forma presencial ou remota.

Carolina Afonso é CEO do Gato Preto em Portugal e Espanha e professora do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Com mais de 18 anos de experiência profissional, o seu percurso começa na AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), nos Países Baixos. Passou por multinacionais como a L’Oreal, BNP Paribas, Toshiba e pela Câmara de Comércio Britânica. Em 2008, assumiu funções na ASUS como diretora de marketing, cargo que ocupou posteriormente na Konica Minolta, integrando o *board* da empresa. Tem doutoramento pela Universidade Complutense de Madrid, mestrado em Marketing pelo ISEG, licenciatura em Ciência Política e Relações Internacionais pela Universidade Nova de Lisboa, com Erasmus nos Países Baixos. É professora convidada do ISEG e coordenadora de cursos do ISEG Executive Education. Integra a direção da Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing (APPM). É colunista do Jornal Económico. Em 2023 foi distinguida pela Forbes como uma das 50 mulheres mais influentes nos negócios em Portugal.