

**FORMAR LÍDERES**



## Atitude: uns têm outros não!

**ANA CÓRTE-REAL**

Associate Dean / Católica Porto Business School

**U**ma das preocupações que temos na Católica Porto Business School é auscultar permanentemente as empresas, tentando perceber que competências esperam dos nossos MBA. Desse forma, procuramos fazer um 'match' entre as qualificações e competências desenvolvidas nos nossos programas e as necessidades, reais, das entidades empregadoras. Em contacto havido com um administrador de uma determinada empresa, registei particularmente, entre muitas ideias interessadamente partilhadas, a seguinte afirmação: "(...) na verdade as empresas, e a minha em concreto, recrutam com base no Curriculum Vitae e despedem com base na atitude. De facto as qualificações técnicas hoje são um requisito fundamental, mas depois, o que efectivamente diferencia é uma determinada atitude...a formação desta atitude deverá ser o vosso desafio."

Sabemos que esta reflexão sobre a atitude está longe de ser uma novidade. Mas sabemos também que, como conceito abstrato, se torna difícil explicitar como podemos formar uma atitude de líder.

Um ponto crucial na análise desta questão reside na consciencialização que as atitudes são formadas, de que uma má atitude profissional nada mais é do que um hábito entranhado ou arraigado que não foi corrigido. É neste pressuposto que somos levados a acreditar que o processo de formação executiva pode (e deve) ser capaz de dar resposta a esta busca de uma determinada atitude por parte das empresas.

Neste sentido, estimular uma atitude que maximize o valor da empresa implica preparar os gestores para gerirem em contextos de ambiguidade, onde prevalecem as variáveis não controladas. Onde esta ausência de controlo suscita a geração de ideias disruptivas e diferenciadoras. Uma atitude de líder é aquela que não espera um guia estruturado de análise, mas que sabe aproveitar e apreciar a oportunidade de pensar sobre as coisas, partindo do zero. Uma atitude valorizada é aquela que percebe que a força está na equipa e não no individualismo, sendo que para tal é necessário saber encontrar as pessoas certas. Uma atitude diferenciadora é aquela que vê na diversidade de opções uma oportunidade e não um foco de tensão e de ansiedade na tomada de decisão. Um profissional, com a tal atitude que as empresas procuram, lida com factos. Lida com a realidade por mais que esta lhe seja adversa. Sabe reconhecer o erro e estimula que lhe demonstrem que está errado. Um gestor com uma forte atitude é curioso. Tudo lhe merece atenção. Uma atitude forte é aquela que assenta num profundo autoconhecimento. Perguntas do tipo "em que actividades é que eu acrescento valor na organização?" "Quais são os meus pontos fracos?" devem ser feitas constantemente por parte de um gestor que ambiciona ser líder.

Uma atitude diferenciadora é, sobretudo, conseguida quando o gestor é apaixonado pelo que faz. Só assim fará com que os elementos da sua equipa desenvolvam essa mesma atitude. O desafio da formação executiva é criar um ambiente de aprendizagem, assente em diversas metodologias, capaz de expor os seus alunos a este processo de formação de atitude. Porque técnica, essa já não diferencia ninguém. ■

**criatividade**

# “Sem inovação morremos”

Como a inovação e criatividade podem criar novos modelos económicos para ultrapassar a crise é o tema da conferência anual da 'EPWN Lisbon'.

**A** inovação é como o oxigénio que precisamos para respirar. Sem ela morremos a todos os níveis, desde a área da saúde, passando pela energia às tecnologias de informação". A certeza é de Elvira Fortunato, a investigadora portuguesa que, com a sua invenção da electrónica transparente e do transístor de papel, recebeu a maior bolsa europeia de investigação. Para as investigadoras e executivas portuguesas deixa um conselho: "Nunca desistam. Lutem sempre até ao fim, mesmo que toda a gente diga que estão erradas".

Um lema de vida que levou esta investigadora da Universidade Nova de Lisboa ao sucesso mundial e que será contado na primeira pessoa no encontro "Criatividade e Inovação - Novos modelos económicos para ultrapassar a crise" que a EPWN promove, amanhã, em Lisboa. A conferência pretende "dar a conhecer os 'role models' e casos de sucesso no feminino com o objectivo de inspirar outras mulheres", diz Mónica Santiago, presidente da EPWN Lisbon. Até porque "a aposta na criatividade e inovação é a grande solução para o problema económico português e europeu", diz.

Cerca de 200 pessoas deverão participar neste encontro que pretende também promover o 'networking' como forma de ajudar as mulheres a progredir na carreira.

Actualmente apenas 30% das empresas portuguesas tem mulheres na liderança. Um cenário que esta organização pretende alterar. Para isso apostou num programa de 'mentoring', formação para liderança e o apoio ao empreendedorismo. O exemplo mais recente foi a criação

do portal de Maria José Amich, WomenWinWin, uma rede que pretende apoiar as empreendedoras portuguesas.

### Innovation is female?

Até porque a mulher "tem uma maior capacidade de concretização da inovação". A opinião insuspeita é do conhecido advogado Pedro Rebelo de Sousa. Porquê? A explicação é simples. "A mulher desce ao detalhe, tem mais sentido de 'accountability' e um maior grau de compromisso com o projeto", justifica. Se a criatividade é igual neles e nelas é no passar à prática que encontra a diferença. "O homem cria, mas tem um sentido mais dilettante, depois logo se vê como se concretiza". E foi na sua longa experiência profissional, quer na banca de investimento nos EUA, quer como advogado e como gestor de uma sociedade, que descobriu essa complementariedade dos dois géneros. Nestes dois sectores de actividade é necessário criar um produto ou uma solução através de uma ideia. Mas o passo seguinte, decisivo é a criação da estrutura que permite a sua concretização. Para isso "é preciso ter um sentido crítico para detectar quais os pontos críticos na sua viabilização e aí a mulher ganha ao homem", afirma o também presidente da Assembleia geral da EPWN. E isso é decisivo para que a "ideia e inovação seja um sucesso que contribua para a criação de riqueza que seja uma vantagem competitiva" na resposta à crise.

Pedro Rebelo de Sousa aceitou pertencer a esta rede de executivas porque acredita que é fundamental criar fóruns de mulheres. Até porque, reconhece, também o sexo masculino, "durante séculos, criou redes infundáveis de cumplicidade". ■M.Q.

## 10 DICAS DE GESTÃO

### Como avaliar o potencial de uma ideia de negócio?

Coloque estas perguntas a si mesmo e responda com sinceridade, recomenda o Portal do Empreendedor.



"A estrutura do tecido empresarial está a mudar profundamente e já há imensas mulheres que são casos de sucesso na liderança de PME, que podem ser 'role models' inspiradores para outras mulheres", diz Mónica Santiago, presidente da EPWN.



"É preciso criar incentivos fiscais ao empreendedorismo que apóiem quem quer arriscar e lançar o seu negócio. Deveria haver, também, programas de apoio para incentivar o empreendedorismo feminino", diz Maria José Amich, criadora do portal WomenWinWin.

#### 1. Novidade

A minha ideia é realmente nova?

#### 2. Utilidade

A minha ideia é útil?

#### 3. Para quem?

A minha ideia será útil para mim e para os outros?

#### 4. Concepção

Posso conceber a minha invenção de forma a que os outros a possam adquirir?

## QUATRO PREGUNTAS A



CARMEN ABRIL

Professora de Criatividade e Inovação no IE, em Madrid

## “As empresas que não inovarem vão desaparecer”

Criatividade e inovação não são a mesma coisa. Pode-se ser muito criativo e não ser bom a implementar a solução no mercado.

**C**armen Abril defende que a diferenciação é a chave na actual economia global e competitiva e que as empresas que não inovarem vão morrer num futuro próximo. Carmen Abril é professora no IE de Madrid e vai estar em Lisboa, amanhã, para participar como oradora na conferência “Creative&Innovation - New economic models to overcome the crisis” organizada pela EPWN Lisbon.

### Qual a importância para qualquer empresa de ser criativa e inovadora?

A diferenciação é a chave na actual economia global sem fronteiras e cada vez mais competitiva. A diferenciação que se consegue com a inovação é a chave não só para ter vantagem competitiva mas para ser rentável. Acredito que as empresas que não inovarem irão desaparecer do mercado em breve.

### Acredita que é possível aprender a ser criativo e inovador ou é mais uma questão de talento?

Nascemos todos criativos. Basta olhar para as crianças, como elas são criativas! À medida que crescemos, o nosso sistema educativo enfraquece a parte criativa para nos exigir que memorizemos datas, normas e regras. Mas há sistemas que “libertam” a nossa criatividade. Tenho tentado isso em muitas empresas e funciona. De qualquer forma, também é verdade que existem diferentes níveis de criatividade nas pessoas.

### O que é uma empresa criativa e inovadora?

Criatividade no negócio tem a ver com resolver um problema de diferentes formas, tendo novas ideias. Inovação tem a ver com criar valor no mercado com essa solução ou ideia. Pode-se ser muito criativo e não ser bom o suficiente a implementar a solução no mercado.

### Como é que as pessoas podem ser criativas no seu próprio negócio?

Primeiro devem saber que o que fez o sucesso da empresa no passado provavelmente não é o que fará o seu sucesso no futuro. Isto significa que deve levar o seu negócio em frente enquanto vai olhando pelo retrovisor. Deve estar aberto a novas paisagens e territórios onde pode encontrar novas oportunidades. A segunda regra é contratar pessoas que pensem de forma diferente da sua. ■ **Carla Castro**

**5.**

**Impedimentos**  
Liste quatro razões que podem impedir que a ideia resulte.

**6.**

**Da teoria à prática**  
Liste quatro razões que evidenciam o porquê da ideia funcionar.

**7.**

**Diferenciação**  
O que é diferente acerca desta ideia de outras já no mercado?

**8.**

**Importância**  
Porque são essas diferenças importantes?

**9.**

**Fazer melhor**  
Se pudesse melhorar o produto / serviço o que faria?

**10.**

**Como pôr mãos à obra?**  
É possível fazer um modelo da minha invenção com materiais fáceis de encontrar?  
**Carla Castro**

