

## U&amp;E/4 EMPREGO

## OPINIÃO



## O CEO do século XXI

PAULO BENTO

Presidente do INDEG-IUL ISCTE Executive Education

O CEO é o modelo para o resto da organização, em particular para a equipa de topo, cuja gestão tende a cair entre o estilo competitivo e o cooperativo, de acordo com a personalidade do líder. Nas últimas décadas nenhum estilo foi dominador; contudo, a viragem do milénio parece mostrar uma tendência.

Personificando o estilo competitivo tem-se lendas como Jack Welch (GE) ou Paul Austin (Coca-Cola). Com o primeiro os departamentos de recursos humanos tornaram-se darwinianos, enquanto o homem-gelo espalhou o terror entre os colaboradores, como ninguém. Agressivo e fundamentalista da capitalização bolsista, mesmo quando não degenera num ambiente de controlo e medo, o estilo tende a pôr o foco no indivíduo, que se reflete nas equipas, e a gerar lealdade perante o líder, responsável último pelas decisões. Entre outros efeitos colaterais, essa lealdade e o instinto de sobrevivência podem desencorajar contributos sinceros e desencadear guerras fratricidas.

O estilo cooperativo, encarnado por exemplo por Howard Schultz (Starbucks), encoraja e recompensa a partilha de informação importante e os consensos, pois o líder entende que alcança decisões melhores por agrupar expertises e alinhar contributos. É também sabido que os grupos que melhor partilham informação são mais empreendedores, graças a sentimentos de pertença e empowerment superiores. Mas o estilo tem as suas debilidades, pois os grupos consensuais tendem a achar que tomam as decisões certas e podem pressionar os dissidentes a não contribuir, ao mesmo tempo que a autocensura pode castrar a discussão. O estilo é ainda propício à criação de grupos homogêneos pelos líderes, quando está provado que a qualidade das decisões aumenta com a heterogeneidade de conhecimento, competências e papéis.

Algumas razões para o estilo cooperativo estar a ganhar terreno decorrem dos níveis de imprevisibilidade e de dinamismo originados pela globalização. A mudança rápida, a ambiguidade crescente e a necessidade de tomar decisões com informação incompleta impelem os líderes a procurar a cooperação. Por seu lado, as organizações têm que se tornar mais empreendedoras, procurando o sucesso cada vez mais através da experimentação do que da implementação perfeita, encontrando na cooperação interna um veículo de partilha de risco.

A necessidade de construir organizações dinâmicas faz com que a cooperação e o trabalho de equipa tenham que ser cada vez mais procurados, fomentados e apreciados por CEO e equipas de topo. ■

## ENTREVISTA

## “Ter um mentor foi decisivo para a carreira de 85% dos CEO”

Reforçar a confiança dos empreendedores e ajudá-los a pensar em grande são benefícios de ter um mentor.

**T**er homens e mulheres na administração, sócios complementares, recorrer a profissionais para cada uma das tarefas são condições essenciais para lançar uma empresa de sucesso. Os conselhos são de David Clutterbeck, fundador do ‘mentoring’ na Europa e de várias empresas de sucesso.

## Como é que o ‘mentoring’ pode ajudar os empreendedores?

Ter um mentor é essencial porque encoraja os empreendedores a abrirem horizontes, reforça a confiança no seu

potencial e ajuda-os a focarem-se nas suas aspirações. Além disso, através deste processo os empreendedores têm acesso a executivos com uma vasta experiência, que lhes abrem novas perspectivas e ajudam-no a trabalhar a qualidade do pensamento.

## Nos EUA, as mulheres lançam o dobro dos negócios dos homens. Porquê?

Muitas sentem-se frustradas por não atingirem os níveis mais altos da organização. Depois necessitam de se

## As mulheres são menos impulsivas e tomam riscos mais controlados na liderança de empresas

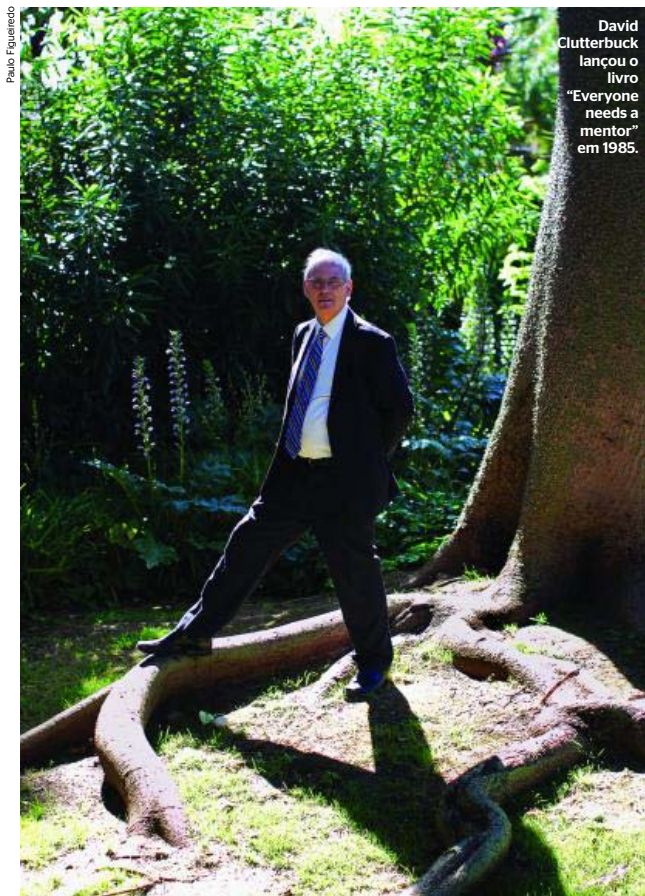
identificar com os valores da empresa. Depois querem ter qualidade de vida. Muitas mulheres ficariam loucas se tivessem que trabalhar indefinidamente. Curiosamente, recentemente, num dos maiores escritórios de advogados foi definido como meta ter mais mulheres na administração. Mas como não o conseguiram, porque não estavam disponíveis, não conseguiram encontrar homens que preencham-se os níveis exigidos, então decidiram baixar os níveis de exigência para conseguir homens para aqueles lugares. Por que razão não alteraram o estilo de organização do trabalho, para que mais mulheres aceitassem? Acho que este é um caso paradigmático de uma decisão desastrosa na gestão da liderança de uma empresa. Mas estou optimista. Há cada vez mais mulheres a chegar a lugares de topo que começam a alterar os modelos de organização de trabalho. Muitos dos melhores empreendedores assumem riscos, mas controlados. As mulheres podem ser menos impulsivas, mas isso não significa que tomem menos riscos, assumem é riscos mais controlados. Não vejo grandes diferenças entre homens e mulheres que lançam negócios.

## Quais são as condições essenciais para ter sucesso?

De acordo com a minha experiência, há algumas condições sem as quais não se consegue criar um negócio de sucesso. Não pode haver obsessão pelo produto e há que encontrar sócios complementares, condição para aumentar exponencialmente a rede de contactos.

## É assustador pensar que nove em cada dez projectos falham?

Acho que é um número muito bom. Quando comecei o meu primeiro negócio, uma das condições de sucesso foi recorrer a ajuda profissional. Por exemplo, o nosso plano de negócios foi feito por uma das maiores consultoras. O resultado foi conseguirmos ter seis bancos a querer financiar o projecto. Depois há que definir, de uma forma muito clara, as responsabilidades de cada um. No nosso projecto, eu tratava das questões de inovação e criatividade, enquanto o meu sócio assegurava toda a gestão diária. Depois há estudos que revelam que 85% dos CEO consideram que ter um mentor foi decisivo para a as suas carreiras. ■ M.Q.



David Clutterbeck lançou o livro “Everyone needs a mentor” em 1985.

## EMPREENDEDORISMO



Foto cedida pela Beta-i

## Quem quer ser a próxima Billion Dollar Startup?

As candidaturas para o Lisbon Challenge já abriram. Um dos maiores programas de aceleração da Europa recebe inscrições até ao final do mês

**S**ão 40 mil euros para os cinco melhores projectos, 100 mil para o grande vencedor. Mas o mais importante no Lisbon Challenge, um dos mais ambiciosos programas de aceleração internacional de empresas, são os três meses de formação, apoio e mentoring para “capacitar os projectos com potencial para atrair investimento e poderem crescer a nível mundial”, explica Pedro Rocha Vieira, presidente da Beta-i, que organiza este ano a 3ª edição do programa.

Os organizadores acreditam que “a partir de Portugal é possível desenvolver projectos de referência global”, como diz Pedro Rocha Vieira, e por isso acabam de abrir as candidaturas para o Lisbon Challenge Fall'14, que vai juntar em Lisboa 30 startups seleccionadas por um júri para o crescimento, internacionalização e captação de financiamento a curto prazo.

Isto significa que até 30 de Junho – data em que termina a primeira fase de candidaturas – as startups, essencialmente de base tecnológica, têm a

oportunidade de aspirar a integrar um programa de aceleração do negócio durante três meses, no qual vão usufruir do aconselhamento e acompanhamento de 200 mentores de renome internacional, num ambiente de total colaboração, e de apresentar o seu negócio a investidores nacionais e internacionais em cinco cidades globais (Lisboa, Londres, Boston, São Francisco e São Paulo). Receberão ainda investimento e prémios em produtos e serviços no valor de 140.000 euros, já que as cinco melhores poderão ser investidas e passar para uma 2.ª fase de aceleração de seis meses, onde irão receber investimento de 40.000 euros por startup e ainda 30 anos de espaço para escritório gratuito, oferecido pela Câmara Municipal de Lisboa. O finalista da 2ª fase do Lisbon Challenge receberá ainda 100.000 euros.

**As cinco melhores startups recebem 40 mil euros e mais seis meses de aceleração. No final desta segunda fase, a grande vencedora recebe 100 mil euros.**

O Lisbon Challenge Fall'14 procura 30 startups de base tecnológica em diferentes indústrias, que estejam já na fase de protótipo ou de produto/serviço, com uma equipa sólida e ambição global. No total das duas anteriores edições, o programa já recebeu mais de mil candidaturas, de mais de 45 países; três alumni entraram no YCombinator, um dos mais prestigiados aceleradores a nível mundial, que pela primeira vez contou com presença portuguesa; duas startups alumni foram investidas pelo Seedcamp; criaram-se mais de 400 postos de trabalho e mais de 23 milhões de euros foram investidos em startups do Lisbon Challenge.

Razões suficientes para o presidente da Beta-i dizer que “O Lisbon Challenge é já conhecido internacionalmente como um dos maiores e melhores aceleradores da Europa. Até porque o facto das nossas startups terem recebido até agora mais de 23 milhões de euros em investimento, e de termos mentores profissionais da Google USA, Microsoft e Paypal, entre outros, mostra o calibre do nosso programa.”

Pedro Rocha Vieira diz mesmo que, na prática, fazer o programa Lisbon Challenge é uma espécie de “selo de garantia de qualidade e potencial para ser uma empresa sólida e internacional. ■ Joana Moura

## OPINIÃO



## Os dados do U-Multirank

**PEDRO LOURTIE**

Professor aposentado do Instituto Superior Técnico

**F**oi lançado no mês passado o U-Multirank. Com apoio financeiro da União Europeia, cerca de 2 milhões de Euros, e após uma fase de estudo de viabilidade, a ferramenta de elaboração de múltiplos rankings foi apresentada a 13 de maio.

Uma das críticas que faço aos rankings, o de Xangai e outros, é que a ordenação das instituições se baseia num critério único, o que pressupõe uma só tipologia de instituições, e usa dados disponíveis para a generalidade das instituições, o que impede de retratar características específicas, eventualmente relevantes, de cada instituição.

A ideia do U-Multirank é disponibilizar dados das instituições e permitir que cada interessado elabore o seu próprio ranking, escolhendo os indicadores mais adequados aos seus interesses. Já existia um multiranking para as instituições de ensino superior alemãs, o CHE University Ranking, a que se juntaram instituições de outros países, por exemplo suíças e holandesas, desenvolvido pelo CHE (Center for Higher Education Development), com apoio do DAAD (Deutscher Akademischer Austausch Dienst) e do Die Zeit.

Os dados do U-Multirank cobrem cinco áreas. A investigação, a área mais usada na maioria dos rankings, a qualidade do ensino e aprendizagem, a internacionalização, a transferência de conhecimento e a ligação à região em que a instituição se insere. Os dados foram recolhidos através de inquéritos, a instituições e a estudantes, outros fornecidos pelas instituições ou retirados dos sites das instituições na Internet.

A grande dificuldade do projeto é dispor de dados fiáveis, comparáveis e completos. A ferramenta do CHE tinha a vantagem de contar com um conjunto de instituições muito homogêneo. O U-Multirank, por seu lado, parte de uma muito grande diversidade institucional, dificultando a obtenção de dados adequados. Quem quiser experimentar a usar a ferramenta, facilmente se deparará com informação em falta.

Suponho que a apresentação feita agora, apesar da insuficiência de dados, tenha a ver com a necessidade de apresentar resultados. A questão que agora se coloca é se será possível completar os dados a curto prazo, para que a ferramenta seja realmente útil e não se descredibilize. Muito dependerá das próprias instituições, ou seja, se acreditam ou não nesta ferramenta e se fornecem os dados necessários para completar os indicadores. Só assim o U-Multirank se poderá afirmar como uma alternativa aos rankings prefabricados. ■