

MARIA JOÃO PANTALEÃO DIRECTORA-GERAL DA FRANKLIN COVEY PORTUGAL

“Liderança forte não é autoritária, é mobilizadora”

A cultura organizacional portuguesa é “muito reactiva” e abanou com a crise. Por outro lado, a progressiva exposição internacional está a levar cada vez mais gestores a criar uma cultura de empresa.

ANTÓNIO LARGUESA
alarguesa@negocios.pt

A directora-geral da Franklin Covey Portugal alerta para a necessidade de alinhar todos os colaboradores pelo mesmo princípio de actuação, mantendo a sua liberdade, para facilitar a execução de uma estratégia.

As empresas portuguesas têm um problema de liderança?

A cultura organizacional e empresarial portuguesa é muito reactiva e desfocada, quando comparamos, por exemplo, com as multinacionais. Facilmente nos dispersamos face aos estímulos. Somos mais vulneráveis às circunstâncias e, talvez por isso, quando elas são mais adversas tudo abana, todas as estruturas abanam, porque perdemos o foco, perdemos uma visão. Temos estado a passar um período de crise que domina todas as decisões, toda a acção das pessoas e dos líderes dentro das organizações. E muitas vezes a grande dificuldade é chegar a estas organizações e colocar-lhes uma perspectiva de longo prazo, ou seja,

o futuro não se constrói só respondendo a circunstâncias.

Tem sido essa a resposta dos gestores nacionais perante a crise?

Há dois tipos de resposta. Há os que mantêm a sua visão, têm uma visão clara do projecto que querem construir na sua empresa e que vão ultrapassando os obstáculos. Por outro lado, há os que são o típico apaga-fogos, é a resposta imediata ao que está a acontecer e nem importa o que estão a ver porque não estão a ver a luz ao fundo do túnel. Vão respondendo. E esses acredito que estão a ter mais dificuldades em contornar os obstáculos.

Mas a gestão tem de analisar as circunstâncias. E se estiver a casa quase a arder...

Quem tem uma visão mais estruturada de longo prazo consegue de forma mais tranquila fazer face às dificuldades e não deixa que sejam elas a dominar o dia-a-dia. Vão dando resposta, obviamente não vão ignorar o que está a acontecer, mas mantêm uma estrutura e sabem onde querem chegar.

A progressiva exposição inter-

nacional tem ajudado a mudar a cultura das empresas nacionais?

Há empresas familiares de que nunca ouvimos falar, com pequenas estruturas, que começam a ter actividade fora de Portugal e que estão a aproveitar essa expansão para unificar toda a sua forma de pensar, estão a ter a noção de que precisam de um fio condutor e de criar uma cultura de empresa. Tinham uma estrutura, cultura e práticas muito associadas à história dos seus fundadores e líderes e, também por terem passado a estar em concorrência a nível internacional, sentiram essa necessidade de sair de um registo mais doméstico e criar uma identidade para a organização.

Dizem que os serviços de consultoria são tipicamente onerosos e mais direccionados à definição de estratégias do que propriamente à execução. Em que é que se diferenciam das consultoras concorrentes?

Todas as nossas intervenções, seja em sala numa perspectiva de formação ou de ‘coaching’, estão alicerçadas em modelos testados e orientados para a acção no comportamento humano. Porque é que cada um de nós, face às circunstâncias,

age de modo diferente. Trabalhamos nessa libertação do que é a herança do que aprendemos, a forma como fomos educados, fazendo as pessoas questionarem-se e alterarem comportamentos. O que pode alterar os resultados dentro da organização, o que transforma uma boa estratégia na execução é a acção das pessoas. Se estiverem alinhadas pelo mesmo princípio de actuação, mantendo a liberdade, é mais fácil executar a estratégia. Porque o dia-a-dia gera tantos estímulos que alguém que está a um nível operacional ou intermédio não se vai lembrar da estratégia para a qual está a trabalhar, está a responder a estímulos e pressões que surgem e que muitas vezes desviam do que é importante.

Alguns gestores da área política recorrem a estes serviços. Sente alguma coisa a mudar a esse nível?

No primeiro mandato, uma das primeiras coisas que Obama fez é convidar o Stephen Covey [um dos fundadores da consultora, autor do livro “7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, que já vendeu 25 milhões de exemplares] para fazer a formação da sua equipa. Embora haja alguns políticos portugueses no activo com essa sensibilidade, que já recorreram à nossa metodologia, estão preocupados com outras coisas. Precisam de ser mais profissionais e de ter uma visão concreta do que querem construir para o povo.

Em que se reflecte essa falta de profissionalismo e visão, seja dentro ou fora das organizações?

No desalento que vemos no dia-a-dia, nas caras que vemos quando andamos de metro. Todos sentimos o reflexo de não haver uma liderança forte. Que não é autoritária, mas mobilizadora – muitas vezes a diferença entre uma e outra não é muito clara. Falta que as pessoas se identifiquem e queiram, de forma voluntária, participar no processo. E não basta dizer, é preciso ser mobilizador. É importante que o que se diz gere efeito, senão são só palavras. ■

“Há empresas pequenas que estão a aproveitar a expansão internacional para unificar toda a sua forma de pensar e criar uma cultura de empresa.”

“Os gestores com uma visão mais estruturada de longo prazo conseguem, de forma mais tranquila, não se deixar dominar pelas dificuldades.”

PERFIL

Gestora com “escola” Siemens

Maria João Pantaleão, 43 anos, é natural do Cadaval e licenciou-se em Gestão e Administração Pública na Universidade Técnica de Lisboa. Soma duas décadas de trabalho na área da formação e trabalha com os conteúdos e o modelo de intervenção da Franklin Covey desde 2006, quando entrou para a empresa. Amante de música e fotografia, destaca a passagem pelo grupo Siemens, a sua “escola” e a “experiência mais marcante em termos organizacionais”.

“Não basta dizer, é preciso ser mobilizador. É importante que o que se diz gere efeito, senão são só palavras.”

“O dia-a-dia gera tantos estímulos que alguém que está a um nível operacional ou intermédio não se lembra da estratégia para que trabalha, apenas responde a pressões.”

Paulo Duarte



CONSULTORIA

Franklin Covey cria filial em Portugal

A estratégia de “posicionamento de marca” definida pela multinacional Franklin Covey transformou em filial a sua base de actuação em Portugal, desde 2002 em regime de licenciamento, identificando parceiros que já estivessem no mercado. A mudança aconteceu em Setembro e obrigou ao reforço da estrutura portuguesa, que aumentou para sete pessoas, entre consultores e comerciais. A directora-geral conta completar este ano de arranque, em Agosto,

com uma facturação próxima dos 200 mil euros. “Era um ano de consolidação, mas houve procura e não dissemos ‘esperem aí que estamos a construir a estrutura’”, contou Maria João Pantaleão, diferenciando-a das outras consultoras por “não treinar cosmética comportamental, mas fazer uma abordagem que trabalha o que está por detrás do comportamento”. Com escritório em Oeiras, a Franklin Covey Portugal tem clientes na área das tecnologias de informação, sector

financeiro e em indústrias do sector eléctrico ou farmacêutico. Uma fatia do negócio vem de projectos internacionais, geridos centralmente com clientes multinacionais, em que dá resposta no mercado doméstico. Além disso, apoia a estrutura de Angola através da preparação de materiais para português e da cedência de consultores - “as empresas angolanas gostam de receber o especialista que vem de fora” - e trabalha directamente o mercado de Cabo Verde. ■

VEJA AS SOLUÇÕES

Como reduzir custos da gestão de resíduos

O aumento da despesa anual com a gestão de resíduos no ArrábidaShopping, em Vila Nova de Gaia, fez soar os alarmes da administração. É que apesar da taxa de reciclagem ter subido de 59% para 63% entre 2009 e 2011, nesse período verificou-se uma inflexão na tendência de diminuição dos custos, que passaram de 47 mil para 53 mil euros. A Sonae Sierra avançou em 2012 com um projecto que visava manter a taxa de reciclagem do ano anterior, reduzindo o custo da gestão dos resíduos, assim como a quantidade total depositada em aterro. Segundo a empresa gestora de centros comerciais, estas medidas permitiram uma “poupança significativa” de 50% dos custos associados a todo o processo, que logo nesse ano baixaram para 27

mil euros. Estes valores resultaram sobretudo da descida referente ao tratamento/eliminação de resíduos e aumento das receitas por via da separação de resíduos encaminhados para reciclagem. No que toca à performance ambiental, o ArrábidaShopping aumentou mesmo a taxa de reciclagem em 11%, superando os 70% no final de 2012, com a ajuda de novos resíduos orgânicos, provenientes de cozinhas e de jardinagem. Além disso, foram criados no “shopping” dois pontos de recepção de resíduos, para clientes, em pontos de passagem pedonal, que receberam no ano de estreia oito toneladas de equipamentos eléctricos e electrónicos, 960 quilos de óleo alimentar usado e 280 quilos de rolinhos. ■

ANTÓNIO LARGUESA

O PROBLEMA

A taxa de reciclagem de resíduos no ArrábidaShopping estava a aumentar gradualmente, mas a Sonae Sierra notava uma inversão na tendência de redução de custos com a gestão global dos resíduos, que passaram de 47 mil euros em 2009 para 53 mil euros em 2011.

AS SOLUÇÕES

DIAGNÓSTICO

Uma rápida caracterização dos resíduos, realizada no início de 2012, revelou que a fracção indiferenciada ainda continha uma grande quantidade de resíduos passíveis de reciclar, perspectivando um aumento da taxa de reciclagem caso se conseguisse melhorar a separação dos resíduos na origem.

REESTRUTURAR ÁREAS DE ARMAZENAMENTO

Foi reforçada a correcta utilização de infra-estruturas erguidas em anos anteriores, como a sala de triagem ou as zonas de armazenamento de resíduos, que foram alvo de um processo de reinvenção e reestruturação de modo a fazer face às novas exigências de separação implementadas pelo centro comercial.

FORMAÇÃO LOJA-A-LOJA

Para aumentar o envolvimento e melhorar o desempenho, foi desenvolvido um intenso plano de formação porta-a-porta aos lojistas, assim como realizadas reuniões regulares sobre segurança e ambiente com as equipas internas de prestação de serviços, sobretudo as que têm maior intervenção nesta área.

MUDANÇA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS

Alterar o prestador de serviços para a gestão dos resíduos permitiu uma melhor separação e acondicionamento, aliada a uma melhoria no controlo e monitorização da produção dos resíduos. Viabilizou também a adopção de soluções diferentes para destino final dos resíduos indiferenciados, nomeadamente o encaminhamento para valorização energética, com redução significativa dos custos associados à deposição desta fracção.