



AS LIÇÕES DE 40 LÍDERES

Conheça o que alguns dos escolhidos para a lista do projeto da revista *EXAME* e do FAE consideram ser essencial para se ser líder e o que o seu percurso lhes ensinou / Texto **Tiago Oliveira**

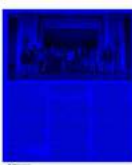
Quando questionado sobre o que o significa estar num lugar de chefia, Mauro Xavier dá uma resposta ambivalente: “Não há um livro de receitas para se ser líder”, atira o responsável da Microsoft para a Europa Ocidental, de 39 anos, e 4.º na lista dos vencedores deste prémio. Se parece consensual que os estilos de gestão não são iguais como duas gotas de água, uma análise cuidada dos perfis e percursos

dos 40 nomes escolhidos para figurar na lista dos Líderes Empresariais do Futuro permite encontrar algumas semelhanças – que ajudam a explicar (em parte) o porquê de estarem em posições de liderança destacada.

O projeto 40 Líderes Empresariais do Futuro, da responsabilidade da *EXAME* e do Fórum de Administradores e Gestores de Empresas (FAE), dedicou-se, ao longo

deste ano, a selecionar os 40 gestores abaixo de 40 anos com maior influência e potencial para influenciar o futuro próximo da economia em Portugal.

Depois de uma longa fase de testes e avaliações, os 11 candidatos deste grupo que obtiveram melhor avaliação realizaram uma apresentação perante um júri, liderado por António Horta Osório, que deliberou, depois, qual o lugar e a ▶



CAPA



FOTO Nuno Botelho

► posição deste grupo de candidatos na lista final (ver caixa “Os 11 do pelotão da frente”). Todos eles têm uma palavra a dizer sobre o mundo da gestão.

Mauro Xavier é um executivo com grande experiência, com uma carreira que já o levou a diferentes cantos do mundo e a uma experiência política de relevo no PSD, como líder da distrital de Lisboa, entre outros cargos. Desde a implementação do Portal do Cidadão, quando trabalhava na Accenture – que “mobiliza mais de 700 organismos públicos” –, aos processos de “transformação digital” que agora lidera, a aprendizagem tem sido grande ao longo do percurso. Sobretudo no que diz respeito a uma palavra que se vai repetir muito ao longo deste texto. Consegue adivinhar qual é? “Pessoas”, precisamente. Para este gestor, a principal competência que teve de desenvolver na sua carreira foi a capacidade de fazer com que as pessoas que trabalham consigo “consigam desenvolver-se e crescer”. Só esta será “a maneira de ter equipas mais fortes e que obtenham melhores resultados”.

Objetivo? “Ser feliz”

Muito importante é fazer com que as equipas se sintam inspiradas pelo ideal da organização para a qual trabalham, e não

Avaliação Foi depois de uma entrevista pessoal com cada um dos 11 primeiros classificados que o júri, presidido por António Horta Osório, deliberou o lugar de cada um na lista, atribuindo a posição cimeira a Nuno Sebastião. Nesse dia, membros do júri e candidatos conviveram no Ritz

somente pelo salário que recebem no final de cada mês. Promover este princípio é a missão de Nuno Santos, 39 anos. O presidente executivo (CEO) da tecnológica Gfi em Portugal, o 11.º do *ranking*, acredita que um líder precisa de ser “inspirador, credível, focado, determinado, resiliente, humilde e, ao mesmo tempo, ousado”. Uma panóplia de qualidades a que junta a ideia de “nunca desistir”. E porque a concentração no trabalho não aparece por acaso, os passatempos tornam-se essenciais. Praticante assíduo de ténis de mesa, Nuno Santos também toca piano, e são estas atividades que o ajudam “a respirar melhor” e a ser melhor na sua função. Sempre a aprender, como faz questão de realçar.

João Alves Dias (8.º na lista), 40 anos, prefere dedicar-se ao canto gregoriano ou ao polo aquático de competição. São estes momentos, diz o CEO da corticeira Piedade, que “permitem diminuir o envelhecimento natural das nossas ideias e da nossa visão, porque somos envolvidos em realidades díspares daquelas que nos rodeiam

no mundo do trabalho”. Ajudam também a que “questionemos aquilo que tomamos como certo” e são uma força motriz para “sairmos das nossas ‘torres de marfim’”. Sem esquecer uma coisa essencial: contribuem para “se ser feliz.”

Claro que só isto não faz um líder. A curiosidade e a capacidade de deslumbramento constante pelos novos desafios também pesam. De Madrid e Basileia, até chegar a Santa Maria da Feira, passando por multinacionais até PME, este especialista em *marketing* e vendas considera que o seu “maior desafio e conquista foi ter conseguido construir uma carreira muito diversa e com resultados consistentemente positivos em várias geografias, sectores e tipos de organizações, sem ter posto em causa a vida familiar e social”. Enquanto líder, não aponta um caminho único, mas vê como características essenciais o “gostar das pessoas”, “ouvir ativamente os outros” e funcionar de acordo com “uma base de senso comum e de humildade intelectual”.

Para Emanuel Proença (7.ª posição), 33 anos, o mais importante é ter chegado a administrador da Prio Energy como resultado do “seu esforço” e “de forma íntegra”, sempre com respeito por todos aqueles com quem trabalhou. Foram sempre estes valores que seguiu tanto na



carreira, que começou num verão longínquo na Carris Tour, como na sua vida desportiva, marcada pela passagem pela Federação Portuguesa de Judo, modalidade onde é cinturão negro. Há três anos que está na Prio Energy, o “pequeno ‘Astérix lusitano’ da energia”, como lhe chama, na qual ajudou a duplicar o negócio, e antes disso passou pela Corticeira Amorim, em pleno processo de reestruturação, “e que resultou no salvamento de três fábricas exportadoras e de mais de 200 postos de trabalho”. Confessa ainda “estar a aprender a responder” da melhor forma aos grandes desafios. O mais importante, assegura, é fazer com que “as pessoas venham em primeiro lugar” e fomentar uma cultura de “tolerância positiva ao erro, mas com exigência de dedicação”.

Dar o exemplo

“Saber gerir-se a si próprio.” É um dos segredos da gestão que Verónica Soares Franco (a única mulher no lote de finalistas, na 9.ª posição), 40 anos, partilha para que as situações de grande stresse sejam ultrapassadas sem colocar em causa “a capacidade para tomar, em cada momento, as decisões necessárias para atingir os melhores resultados possíveis”. Passou pelas multinacionais Procter & Gamble e Boston Consulting Group e está agora na direção da Via Porto, a operadora da rede de metro da Invicta. Num “contexto adverso, de grande incerteza relativamente ao modelo de exploração”, a empresa conseguiu “manter o rumo, a paz social, garantir a qualidade do serviço, com impacto muito positivo ao nível do número de passageiros transportados, que atingiu 58 milhões em 2016”. Um desafio à altura da campeã nacional de ténis de 1992.

Já Miguel Pina Martins (6.º na lista), de 32 anos, para dar forma ao seu projeto empresarial, teve de chamar a si “todas as tarefas, desde os contactos comerciais ao *design* das primeiras caixas”. O processo, admite o fundador da Science4You, “não foi propriamente fácil”. Mas em 10 anos soube rodear-se de colaboradores de confiança e transformou a sua empresa numa referência do sector dos brinquedos educativos, presente em mais de 40 países. Os movimentos associativos e partidários em que participou, desde os dias de estudan-

PRÉMIO

Os 11 do pelotão da frente

Depois de um aturado processo de testes e avaliações do grupo de 40 jovens promessas, foram destacados 11 nomes, que realizaram uma entrevista perante um júri, presidido por António Horta Osório (Loyds Banking Group), e que contou também com Francisco Pedro Balsemão (Grupo Impresa, que detém a EXAME), Carlos Rodrigues (BIG), Pedro Rebelo de Sousa (SRS Advogados), Miguel Gomes da Costa (COSEC), Luís Filipe Pereira (Forum Administradores e Gestores de Empresas), António Bernardo (Roland Berger), Ana Loya (Cut-e), Teresa Cardozo de Menezes (Informa D&B), Jorge Marrão (Deloitte) e Sónia Pedreira de Pinho (Ray Human Capital). O júri formulou posteriormente a classificação destes 11 candidatos da iniciativa 40 Líderes Empresariais do Futuro:

- 1.º Nuno Sebastião, 38 anos, Feedzai.
- 2.º Frederico Brito e Abreu, 39 anos, Kroton Educacional.
- 3.º Diogo Assis, 40 anos, Events by TLC.
- 4.º Mauro Xavier, 39 anos, Microsoft.
- 5.º Pedro Silva Dias, 38 anos, Agência para a Modernização Administrativa.
- 6.º Miguel Pina Martins, 32 anos, Science4You.
- 7.º Emanuel Proença, 33 anos, Prio Energy.
- 8.º João Alves Dias, 40 anos, Grupo Piedade.
- 9.º Verónica Soares Franco, 40 anos, Via Porto.
- 10.º João Nielsen Sebastian, 35 anos, Apple.
- 11.º Nuno Santos, 39 anos, Gfi Portugal.

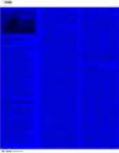
te, ajudaram-no a encontrar o seu princípio de liderança mais importante: “Ser o exemplo”, até porque não é possível “exigir ou pedir aos colaboradores que sejam aquilo que não veem”.

É a empatia que João Nielsen Sebastian (10.º lugar), 35 anos, destaca como essencial. O responsável pelo planeamento estratégico da Apple Retail para a Europa, Médio Oriente e África defende que um “líder tem de conseguir pôr-se no lugar das pessoas à sua volta”, pois “só dessa forma é possível verdadeiramente conhecer” os trabalhadores, que devem ser “reconhecidos e recompensados pelos seus sucessos”. Com uma carreira desenvolvida em Londres na última década, conta com passagens por gigantes como a McKinsey e a Google. Nestes diferentes ambientes aprendeu que um gestor deve ser “sempre muito mais do que o trabalho que entrega”, com “experiências, gostos e interesses próprios, que o definam”. Por isso procura escapar, cultivar paixões, como a fotografia, e ser um “pai e homem de família muito presente” – é “sempre o único pai no meio das mães todas na escola” do filho, em Londres.

Fazer reset e descomplicar

Para além dos primeiros classificados, os restantes líderes desta seleção sub 40 também têm uma palavra a dizer. Para o cofundador e CEO da Padaria Portuguesa, Nuno Carvalho, “criar um negócio do zero” continua a ser “um grande desafio”, que implica sair “da zona de conforto a todos os níveis”. Tem de se acordar todos os dias “preparado para uma corrida de obstáculos”, mas com a certeza de que “com persistência e empenho tudo se resolve”.

Já Duarte Líbano Monteiro, o responsável da *fintech* Ebury Partners para Portugal e Espanha, realça a importância de “se saber com quem comunicamos” num mundo empresarial cada vez mais global (no seu caso, lida com mais de 20 nacionalidades entre os seus colaboradores), sempre com “humildade e resiliência”. O “saber-se deixar ajudar” é, na opinião de Nuno Brito Jorge, um elemento essencial. Não apenas no sentido “de delegar”, realça o responsável por três empresas no sector da energia sustentável (Coopérnico, Go-Parity e Snap!), ou “passar as tarefas ▶



TRÊS PERGUNTAS A...

António Horta Osório

Qual a avaliação que faz à qualidade dos primeiros classificados?

A qualidade dos entrevistados é muito elevada, mais do que eu esperava. Realçaria o nível de formação, a experiência multicultural e o nível profissional muito elevado de vários participantes. Todos podemos e devemos sempre tentar melhorar, e, portanto, recomendo aos candidatos terem uma postura de abertura constante a novos pontos de vista e de aprendizagem permanente, e que inculquem essa postura nos seus colaboradores.

Nuno Sebastião é o primeiro entre os 40. O que o marcou nele?

Destacaria a capacidade de implementar uma ideia genial que representa uma oportunidade de negócio única e de valor muito elevado. As várias distinções internacionais de empreendedorismo que já recebeu são reveladoras do potencial e do bom trabalho que a Feedzai tem vindo a desenvolver, sempre de olhos postos no mercado mundial.

Também assumiu desde muito cedo a liderança empresarial. Que conselhos pode dar a estes líderes?

Devem propor-se alcançar objetivos com ambição e tentar sempre aprender e fazer melhor, sem nunca esquecer que a realidade dos mercados pode mudar. Convém preocuparem-se em gerir as suas empresas com realismo e sem euforias que possam prejudicar o desempenho futuro. Por outro lado, devem concentrar-se constantemente em criar e desenvolver grandes equipas, tendo um foco pessoal no desenvolvimento do talento individual e coletivo dos seus colaboradores. Uma empresa com colaboradores motivados tem mais probabilidades de sucesso e de ter capacidade para ultrapassar os momentos mais difíceis que, inevitavelmente, hão de surgir.

que podem ser realizadas por outros”, mas sim para “receber do melhor que têm para dar”. Já não ligar o “complicómetro” é a receita que o responsável pela estratégia e operações da consultora KPMG assinala. Antigo bombeiro, Diogo Carvalho recorda “as situações más, mas também as boas”, que viveu nessa fase.

Nada como uma atividade para reforçar os objetivos empresariais, garante Ricardo Camarinha, com o seu *jiu jitsu* brasileiro: “Imagine um computador ligado durante muito tempo e a trabalhar sempre nas mesmas tarefas”, pede, em jeito de comparação, o fundador e CEO do motor de busca Flykt. “Às vezes, o sistema operativo começa a ficar mais lento ou bloqueia, mas fazemos *reset* e tudo volta ao normal”, atira. Para a diretora da Sogrape, Raquel Seabra, quando faz *ballet* ou corre não é só o “corpo que fica mais forte, é a mente que se renova e a energia que se restabelece”.

André Simões Cardoso, administrador da seguradora Fidelidade, acredita “que um líder é, acima de tudo, um gestor de emoções num contexto de permanente mudança”, pelo que é essencial “ter uma base ética e intelectual muito sólida”. Por seu lado, a responsável pelo Centro Global de Distribuição da Fujitsu em Portugal, Ana Sofia Barbosa, parte da sua experiência na gestão de equipas desde os 25 anos para afirmar que “a maturidade na liderança atinge-se quando não procuramos estar sempre no foco e a brilhar, mas deixamos que sejam os outros a tomar essa posição”. Luís Pedro Martins, fundador e CEO da Zaask (plataforma de contratação de tarefas), também é de opinião que não “existem *one-man-show*” e importa “compreender que todas as pessoas são boas em algo”. Uma premissa que também faz parte da “inteligência emocional” que Manuel da Luz, administrador do Banco BIC, considera essencial para gerir, além da “superação, algum talento e sorte”.

“Ser um bom líder implica ter constante capacidade de adaptação e evolução, de acordo com as necessidades e exigências”, garante o cofundador e CEO da primeira gráfica *online* portuguesa, a 360imprimir. Bruno Henriques resume o que significa ser líder em três palavras: “Trabalho, trabalho, trabalho.” Administrador da *holding* estatal Parvalorem, destaca também ser

“proativo”, “atencioso” e “educado com todas as pessoas” como características que o distinguem no trato pessoal.

Não há desafios fáceis. Estar longe pode ser duro. Trabalhar afastada da família, dos amigos e mesmo de Portugal não tem sido fácil para Sofia Vaz Pires, mas a vice-presidente para o desenvolvimento de negócios globais da multinacional de impressão Ricoh, baseada em Londres, não esconde o desejo de voltar, com “todas as experiências do seu percurso” lá fora. Já Pedro Teixeira, um dos mais jovens eleitos a nível local em Portugal quando foi para a Assembleia Municipal de Bragança, em 2001, está agora na Ásia, como diretor do Departamento de Edifícios e Infraestruturas do Bureau Veritas em Singapura e diretor-geral da CKM Consultants. Destaca sete ingredientes que são decisivos num bom líder: inteligência, trabalho, conhecimento, planeamento, comunicação, flexibilidade e criatividade.

Ouvir e praticar o bom senso

Quando se trabalha em família, o panorama não muda. São os “grandes desafios” que movem Nuno Rangel, o administrador da empresa de logística Rangel Logistics Solutions, para quem o “constante *intraempreendedorismo*” desenvolvido no seio do grupo familiar tem sido uma prática constante. Nestas empresas, os desafios são igualmente aliciantes e colocam as lideranças à prova: “Um líder tem de ter coragem para decidir rápido e sem medo”, lança Helena Painhas, que após ter criado, com 27 anos, uma empresa no Qatar, está agora ao leme da empresa que leva o nome da família, a Painhas, S. A., e atua na área da construção de infraestruturas para os sectores da energia e das telecomunicações. Uma “conquista tem de ter sempre um desafio”, diz a antiga campeã nacional de *surf*. José Marto também está a seguir as pisadas dos antecessores e chefia um grupo familiar de empresas do sector do turismo e hotelaria com cerca de 230 colaboradores, o Hotel Marquês de Pombal/Hotel Roma, e destaca a necessidade de “manter um espírito colaborativo elevado”.

Com 26 anos, Pedro Nazareth, responsável máximo pela Associação Portuguesa de Gestão de Resíduos, garante que “é incapaz de conceber a ideia de um líder monocromático e tecnocrata,



em que prevaleçam apenas as suas qualidades técnicas”: a dimensão “espiritual” também importa, assegura. O fundador e CEO da consultora de comércio eletrónico LITS ebusiness, David Bernardo, acredita igualmente que a “vida deve ser um equilíbrio entre o profissional, o físico, o emocional e o espiritual”, numa carreira que já o levou a morar em nove países e a visitar mais de 100.

Quanto a Nuno Correia, administrador da Prio Energy, defende que “um gestor que não saiba ouvir não consegue, de forma eficiente, acompanhar as evoluções do mercado nem conhecer bem os pontos fracos e fortes da sua organização”. Já Marco Costa, administrador na Talk Desk, tecnológica portuguesa sediada na Califórnia, não tem dúvidas de que “um líder deve ter orientação para os resultados e a consciência de que a empresa vem sempre em primeiro lugar. No final, o que conta são os resultados e também as pessoas”.

“Ao conhecermo-nos melhor, con-

HÁ QUEM AFIRME QUE A GESTÃO NÃO PODE SER UM "ONE-MAN-SHOW". OUVIR OS OUTROS E GOSTAR DE PESSOAS, ALGO QUE PARECE TÃO BÁSICO, SÃO AS PEDRAS BASILARES DA BOA LIDERANÇA, DIZEM AS JOVENS PROMESSAS

seguimos ter uma maior capacidade de direcionar o nosso esforço”, atira Miguel Fonseca, diretor na consultora McKinsey, algo que se pode atingir através do “feedback de colegas, clientes e até de amigos e familiares”. Responsável por 14 empresas, com “cinco criadas de raiz”, no Grupo Temakeria, Diogo Coutinho acredita que “o bom senso é o que faz a diferença” na gestão de uma equipa.

Já o CEO da imobiliária Century 21 em Portugal e Espanha, Ricardo Sousa, confessa que cresceu “com ideias preconcebidas do que se deve possuir para se ser um líder”, mas a sua experiência na operação ibérica ensinou-o que o que conta é ser-se “fiel aos valores em que acreditamos”. José Nogueira, diretor da Seguradoras Unidas (ex-Tranquilidade), vai ao que retirou das chefias com quem colaborou ao longo do seu percurso para garantir que o que caracteriza um líder é precisamente a diferença: “Há sempre uma característica que os torna especiais.”