



OITO TENDÊNCIAS EXECUTIVAS PARA 2019
LIDERANÇA AUMENTADA

PageExecutive

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

LIDERANÇA AUMENTADA:

O lado humano da mudança digital



Os negócios estão a enfrentar a mudança mais significativa numa geração – a ascensão da inteligência artificial e da automatização – e as empresas estão a reagir com a melhor arma no seu arsenal: as pessoas.

As mais ágeis vão tornar-se consideravelmente mais empáticas, orientadas por propósitos, diferenciadas, abertas e com-prensivas em relação ao bem-estar das pessoas. Em suma, mais humanas.

Agora na sua quarta edição, a publicação Oito tendências executivas para 2019 da Page Executive explora os desafios que os dirigentes empresariais enfrentam em todo o mundo. Este ano, estes são consideravelmente diferentes.

Analisamos o impulso para encontrar um propósito nos negócios ao explorar o que significa o trabalho significativo. Analisamos os millennials na gestão e a forma como estão a mudar o mundo do trabalho para se alinhar com as suas crenças. E consideramos a relação entre o conselho de administração e os altos executivos, revelando como os CFO são a principal ligação entre os dois

elementos e o contraponto no equilíbrio dos resultados a curto prazo em relação à visão a longo prazo.

A Oito tendências executivas para 2019 também salienta oportunidades em que pode encontrar o espaço de desenvolvimento, particularmente quando se trata de atrair e reter o melhor talento no mercado.

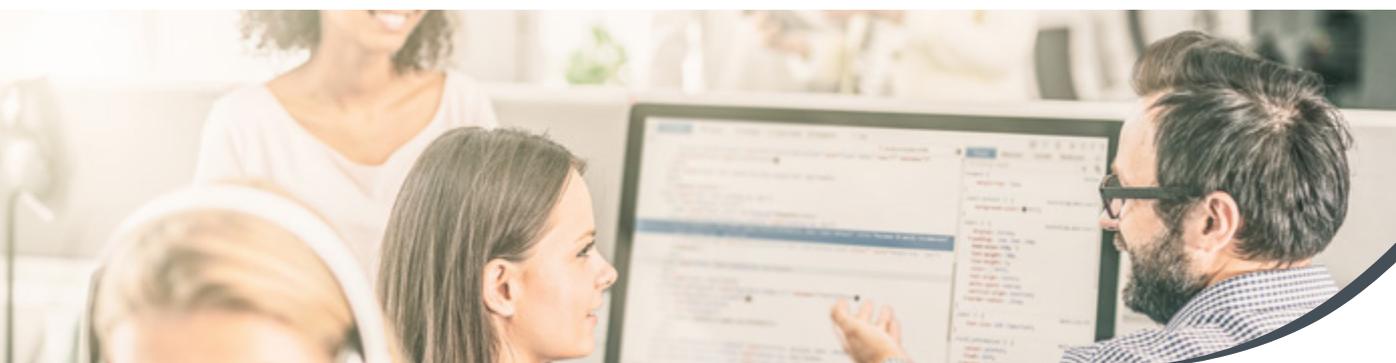
À medida que as suas necessidades comerciais e objetivos se desenvolvem, a equipa da Page Executive de 160 consultores em 24 países está pronta para o ajudar a tirar partido destas tendências e contribuir para fazer com que a sua empresa prospere.

Em nome de todos nós na Page Executive, desejo-lhe uma leitura inspiradora.

Steve Ingham
CEO do PageGroup

POR QUE MOTIVO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL CONSTITUI A TRAJETÓRIA PARA A ORGANIZAÇÃO HUMANA

Como a tecnologia está a elevar o potencial humano



A tecnologia está a mudar mais rapidamente e as empresas estão a colher os benefícios desta nova realidade. Em vez de um fenómeno único, a revolução digital constitui na realidade uma onda crescente de perturbações técnicas na comunicação e interação por toda a parte.

Os CEO eficazes compreendem a necessidade de conduzir a sua empresa produtivamente por entre a sua transformação digital e, em vez de se adaptarem passivamente às mudanças, desenvolvem proativamente as competências e a visão para tirar partido das mesmas.

Os CIO mais eficazes irão dirigir a falta de talento que se aproxima rapidamente e implementar a tecnologia necessária para acrescentar valor. A grande questão para todos os altos executivos é: o resto da equipa tem as competências necessárias para esta tarefa e reconhece o que está verdadeiramente em jogo?

QUEM IRÁ LIDERAR A TRANSFORMAÇÃO?

De acordo com um estudo da Forrester, mais de 60% dos executivos globais acreditam que a sua empresa está a ficar para trás na transformação digital e não está a fazer o suficiente para preparar o futuro. A Forrester prevê que cerca de 20%

dos CEO irão colocar a sua empresa em risco por não intervir na transformação digital. De modo correspondente, um estudo da Commvault mostra que um número elevado (cerca de 40%) de empresas não desenvolveu uma estratégia persuasiva para a transformação digital.

Estas empresas estão a perder uma oportunidade, de acordo com Fernando Andraus, sócio principal para a América Latina e responsável global pela TI da Page Executive: “A tecnologia é vital para a redução de custos e a melhoria de processos, bem como para novas formas de servir os clientes e gerir as equipas. Esta gera dados para compreender melhor as necessidades e os comportamentos dos clientes e das equipas.”

Jeanne Ross, diretora do Centre for Information Systems Research da MIT School, concorda que a chave para a transformação digital de uma empresa reside no tratamento de dados como um bem e na utilização da tecnologia para construir

uma plataforma constituída por dados, pessoas e processos. Ross acredita que os dados nos permitem compreender e servir melhor os clientes e que os dirigentes devem “manter-se focados naquilo que vai impulsionar maior valor, no aspecto mais importante a fazer, naquilo em que podem ter êxito.”



A tecnologia é vital para a redução de custos e a melhoria de processos, bem como para novas formas de servir os clientes e gerir as equipas. Esta gera dados para compreender melhor as necessidades e os comportamentos dos clientes e das equipas.

Fernando Andraus, Senior Partner para a América Latina e Head of Global ICT Practice, Page Executive

Tudo se resume a uma liderança clara, tal como salienta Fernando Andraus: “Ao estabelecer uma estratégia para o processo de transformação, os CEO e CIO devem perguntar-se se pretendem ser pioneiros, pioneiros na adoção ou seguidores no caso destas novas tecnologias.”

O obstáculo à liderança, ação e transformação eficazes é muitas vezes o receio: numa grande parte do discurso geral, o digital e a tecnologia são utilizados indistintamente para IA e automatização, o que pode levar a mal-entendidos e ansiedades descabidas.

À MEDIDA QUE A TECNOLOGIA MUDA, A RESPONSABILIDADE TAMBÉM MUDA

Em muitos setores, como a construção e a logística e fabrico, a automatização e a inteligência artificial estão a substituir os empregos menos qualificados. Os colaboradores anteriormente nestas funções precisam de formação em gestão e técnica para supervisionar as operações realizadas pelas máquinas. A Comissão Europeia avisa que, em 2020, irá emergir um défice de 825 000 colaboradores com as competências de gestão digital e técnicas necessárias, o que significa que o investimento nas competências é urgentemente necessário atualmente.

Tal não significa que todos precisam de competências de programação, mas que os altos executivos devem facilitar a colaboração entre

as equipas. A formação e a colaboração estão a fazer avançar a transformação digital, o que significa que os silos departamentais deixarão de existir. Num futuro conturbado, faz mais sentido a montagem de escritórios dinâmicos e a adaptação ao trabalho com base em projetos.

Os chatbots estão preparados para assumir funções de contacto com o cliente, apesar de estarem atualmente limitados relativamente ao que conseguem fazer, sendo necessários humanos para as tarefas complexas e para supervisionar o agente digital. Os profissionais de TI são necessários para as questões técnicas, sendo as melhorias de manutenção e operacionais sugeridas pelo controlador humano. A Gartner prevê que “em 2020, 20% das empresas irão dedicar colaboradores a monitorizar e orientar redes neurais”, o que coloca novamente a questão: de onde virão estes colaboradores?

À medida que as organizações dependem mais de dados, também a liderança superior precisa de os encarar não como uma necessidade, mas como um bem estratégico para o sucesso da sua empresa. A Commvault explica que mais de 50% dos participantes veem a chave para o sucesso na “melhor recolha e gestão de dados”, bem como nas “novas ferramentas para analisar dados cada vez mais sofisticados.”

DE MÃOS DADAS: EXPERIÊNCIA DOS CLIENTES E DOS COLABORADORES

O CIO precisa de uma visão clara com objetivos para a sua equipa que satisfaça simultaneamente o cliente, retenha o talento e reflita a estratégia de liderança global. Os profissionais de TI precisam de saber que estão a trabalhar rumo a um objetivo comum e a desenvolver tecnologia disruptiva para o cliente que cumpre os objetivos empresariais.

Este trabalho é, por definição, significativo e transformador, com resultados medidos pelo seu impacto na empresa. A automatização desempenha um grande papel neste desenvolvimento, porque os colaboradores terão mais tempo para pensar e agir sobre soluções criativas, tal como explica o estudo sobre a Indústria 4.0 de 2016 da PWC. Além da aprendizagem automática e da inteligência artificial, as competências sociais influenciadoras e relacionais serão altamente requisitadas pelas empresas.

Esperamos que os CIO liderem o processo de transformação em conjunto com o CEO. No



entanto, Fernando Andraus adverte-nos que os “CIO por vezes percebem estas novas tecnologias como potenciais fontes para a redução de custos e automatização de processos, em vez de ferramentas de transformação empresarial. Para mudar a mentalidade, é essencial ter uma compreensão aprofundada do modelo de negócios da empresa e das tendências do setor.”

“

Os CIO por vezes percebem as novas tecnologias como potenciais fontes para a redução de custos e automatização de processos, em vez de ferramentas de transformação empresarial.

Fernando Andraus, Senior Partner para a América Latina e Head of Global ICT Practice, Page Executive

Esta é uma mudança clara no foco. Até há pouco tempo, as empresas concentravam-se no produto e, em menor escala, na experiência do cliente (CX). Enquanto os colaboradores se focam na CX, os CIO precisam de olhar mais atentamente para a experiência dos seus colaboradores na organização. Fernando Andraus vê a experiência dos clientes e dos colaboradores a caminhar de mãos dadas e como uma clara oportunidade para os altos executivos: “As ferramentas de TI que são principalmente concebidas para a aprendizagem das experiências e necessidades dos clientes, mas podem ser utilizadas e adaptadas para ter a mesma abordagem para os colaboradores.”

AS MÁQUINAS IRÃO TORNAR-NOS NOVAMENTE MAIS HUMANOS

Os CIO não precisam de um conhecimento técnico aprofundado sobre as novas tecnologias, mas precisam de uma visão clara sobre as necessidades comerciais e as possibilidades que a tecnologia apresenta. Afinal de contas, cabe ao

CIO escolher a ferramenta certa para a equipa adequada no momento oportuno, porque, enquanto dirigente tecnológico da empresa, tem a capacidade e a autoridade para melhorar a adoção e a aceitação.

“A questão é ‘Que envolvimento se espera dos clientes e colaboradores relativamente à utilização destas novas tecnologias?’”, afirma Andraus. “Por vezes, a direção superior de uma empresa acredita firmemente na tecnologia de transformação. No entanto, o respetivo sucesso depende fortemente da sua importância para os clientes e os colaboradores que serão afetados pela mesma.”

“

Por vezes, a direção superior de uma empresa acredita firmemente na tecnologia de transformação.

No entanto, o respetivo sucesso depende fortemente da sua importância para os clientes e os colaboradores que serão afetados pela mesma.

Fernando Andraus, Senior Partner para a América Latina e Head of Global ICT Practice, Page Executive

Todos beneficiamos com a adoção de uma posição mais pragmática em relação ao que a tecnologia digital é em última análise – uma ferramenta com um incrível potencial para aumentar a produtividade – e o que significa realmente a IA: a automatização não de empregos, mas de tarefas. As empresas cuja liderança implementa uma estratégia clara, com base no conhecimento em vez do receio, e aproveitam que a realidade irá posicioná-las para se tornarem mais humanas do que a inteligência artificial alguma vez poderá ser. Consequentemente, estarão



idealmente posicionadas para beneficiar do fornecimento de valor às pessoas: nomeadamente os seus clientes e colaboradores.

A transformação digital é uma questão de reunir todos estes elementos. Um verdadeiro dirigente digital interliga todos os aspetos da infraestrutura, profissionais e culturais de uma empresa para manter os colaboradores felizes, ajudando-os a colaborar para efetuar um trabalho mais significativo.

Tal, derradeira e inevitavelmente, irá fazer os clientes felizes.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Utilizadas de forma efetiva, as máquinas permitem às pessoas focar-se na sua criatividade e nos elementos humanos do seu trabalho, automatizando tarefas repetitivas.

- Os negócios têm de decidir se querem ser pioneiros da transformação digital, implementadores precoces ou seguidores.
- Muitos executivos globais acreditam que a sua empresa está a ficar para trás na transformação digital.
- A chave para a transformação digital é tratar os dados como uma mais-valia.
- A automatização, IT e tecnologia de chatbot irão ajudar a reduzir custos aperfeiçoar processos.

FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES DO FUTURO

Como os altos executivos podem aproveitar a mentalidade baseada em valores dos gestores millenials atuais



Os millenials estão a atingir a maioria enquanto grupo demográfico de colaboradores. Ultrapassando já a geração baby boom e a geração X enquanto quota da força de trabalho em alguns países, estes irão constituir 50% da força de trabalho global em 2020, de acordo com o estudo da PWC.

Os millenials estão preparados para ocupar o seu lugar enquanto dirigentes superiores do futuro. As implicações serão transformadoras.

Esta é uma geração de contradições. Avaliados e analisados a nível académico ao longo da vida escolar de forma mais intensa do que qualquer grupo geracional anterior; contudo, também aprenderam que a participação e o esforço contam no mínimo tanto quanto a vitória. Estereotipados como superficiais ou excessivamente interessados em interações superficiais nas redes sociais, embora vastamente rotulados como extremamente suscetíveis por, aparentemente, se preocuparem demasiado com assuntos como as alterações climáticas e a igualdade.

Os millenials atingiram a idade adulta durante a recessão global e entraram num mercado de trabalho modificado pelas pressões da globalização e pelo colapso financeiro. As coisas não se

tornaram mais fáceis, pois encontram-se agora acorrentados às mudanças tecnológicas históricas que afetam todas as áreas de negócio.

Além do estereótipo de indolentes, houve várias análises sérias de como os valores desta geração – por exemplo, o seu desejo de práticas de trabalho flexíveis, estruturas empresariais menos rígidas e trabalho significativo – terão impacto no pensamento e na prática empresariais. Esta é uma geração que está agora a passar para a gestão e a influenciar as estruturas organizacionais.

Em termos de funções de gestão, o estudo da EY constatou que, a nível global, 62% dos colaboradores millenials gerem o trabalho de outras pessoas de alguma forma. Na China, este número é significativamente superior situando-se nos 90%, o que evidencia que, embora a rápida ascensão dos millenials ao topo constitua um

fenômeno global, a Ásia está a liderar este movimento, graças também à Índia (85% gerem o trabalho de outras pessoas) e ao Japão (85%).

Os millennials representam não só uma força demográfica poderosa, como também um recurso humano único: impulsionado por valores profundamente enraizados, um instinto de trabalho orientado por propósitos e uma empatia natural. Por isso, a questão para os altos executivos atuais deve residir menos na forma de adaptação a esta geração incompreendida e mais na forma de a aproveitar. O desafio consiste em modelar estes novos gestores para funções superiores, sendo capazes de transformar os desafios da atualidade em resultados sustentáveis (incluindo lucros) no futuro.

UMA ABORDAGEM DIFERENTE À GESTÃO

Apesar de o dinheiro permanecer, como sempre, um motivador, os estudos como o Meet the Millennials da KPMG demonstram claramente que esta geração atribui mais importância aos impactos e ao trabalho significativo do que aos lucros financeiros.



A expectativa e a motivação geral do que os millennials pretendem alcançar das suas carreiras mudaram. Estão menos relacionadas com o dinheiro e são muito mais experienciais. Preocupam-se com o propósito do seu empregador.

Simon Nolan, Senior Partner e Head of Global Consumer Practice, Page Executive

Simon Nolan, sócio principal da Page Executive, afirma que “a expectativa e a motivação geral daquilo que pretendem alcançar das suas carreiras mudaram. Estão menos relacionadas com o dinheiro e são muito mais experienciais. Preocupam-se com o propósito do seu empregador.”

Para atrair o melhor talento de gestão, a responsabilidade cabe às empresas em garantir que transmitam a proposta de valor do seu empregador aos millennials (em conjunto com a restante força de trabalho), enquanto gerem ativamente a sua reputação. Os gestores millennials, tal como os seus colegas, desejam ver o efeito das suas ações. Preferem e requerem uma comunicação constante e uma opinião informal a análises de

desempenho formais e esporádicas.

Ao mesmo tempo, os millennials precisam de se sentir realizados pelo trabalho que realizam. A satisfação no trabalho é muito importante para esta geração e raramente estão dispostos a assentar ou a ficar numa função insatisfatória. Os gestores precisam de criar estruturas que funcionem melhor para eles e para a satisfação das suas equipas como, por exemplo, a orientação para reter os melhores colaboradores millennials. Porque, tal como a EY destaca no seu estudo, a falta de orientação é uma razão fundamental para os millennials decidirem sair das empresas.

O estudo da PWC corrobora esta ideia, pois explica que a capacidade de progredir rapidamente para uma função ao nível da gestão era mais importante para os millennials numa empresa do que os salários competitivos (52% em oposição a 44%), salientando que um sentido de significado e propósito claro são fatores psicológicos essenciais. Estes resultados explicam uma das teorias mais frequentemente citadas das atitudes dos millennials – que são menos leais do que as gerações anteriores – com um em cada quatro na expectativa de ter mais de seis empregadores durante uma carreira, em comparação com apenas um em cada dez em 2008.

Tudo isto coloca uma questão vital: ao aspirar a funções de gestão, esta geração pode estar a subir na hierarquia rapidamente para que possam promover as mudanças positivas que acreditam que devem estar disponíveis e ser aplicáveis a todos os colaboradores?

FUSÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

Há vinte anos, os gestores da geração X desenvolveram e popularizaram o conceito de work-life balance (equilíbrio entre a vida profissional e pessoal), uma expressão que rapidamente entrou para o Oxford English Dictionary.

Atualmente, os millennials estão a aperfeiçoar esse conceito e a assumir a responsabilidade do que realmente significa na prática. O conceito de trabalhar fora das horas de expediente não se tornou subitamente um anátema, mas há uma clara expectativa de uma contrapartida. Além disso, o estudo da KPMG mostra que é necessário existir um compromisso de bom senso que conceda tempo para a vida e obrigações pessoais durante o horário de expediente oficial – uma expectativa pragmática e honesta que explica a sua



preferência e propensão para opções de trabalho flexíveis.

Simon Nolan emite um alerta a este respeito. Se o trabalho flexível constitui sempre um exercício de equilíbrio entre a formação de equipas e a liberdade em termos de localização: “Embora seja importante capacitar os colaboradores com benefícios de trabalho flexível, precisamos de ter cuidado para não perder o valor das obrigações presenciais no escritório. Se pretender uma equipa que verdadeiramente cresça em conjunto e prospere, precisa que trabalhem numa grande proximidade física entre si.”



Se pretender uma equipa que verdadeiramente cresça em conjunto e prospere, precisa que trabalhem numa grande proximidade física entre si.

Simon Nolan, Senior Partner e Head of Global Consumer Practice, Page Executive

O estudo Working Life da Michael Page na Europa identificou que os colaboradores de todas as gerações desejam um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e menos intrusão na sua vida privada do trabalho. Mesmo que não estejamos familiarizados com as estatísticas, todos reconhecemos provavelmente a história que contam: 62% dos europeus empregados consultam os e-mails de trabalho fora das horas de expediente todos os dias úteis, juntamente com 57% que atendem chamadas relacionadas com o trabalho. Quase metade dos colaboradores afirma que a comunicação fora do escritório afeta negativamente o seu equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, embora 40% dos europeus ainda não tenham

qualquer acesso ao trabalho remoto.

Uma combinação mais flexível, sustentável e produtiva entre o trabalho e a vida pessoal é ainda evidentemente necessária. Os gestores millennials irão tanto esperá-la quanto irão esperar proporcioná-la.

A GESTÃO DAS RELAÇÕES É ESSENCIAL

Para os millennials, a estrutura hierárquica tradicional com que a geração baby boom ou a geração X trabalha ou trabalhou está simplesmente desatualizada.

Acreditam que a comunicação aberta e honesta entre os níveis de experiência é mais valiosa do que uma cadeia de comando formal. Instintivamente conscientes do impacto da dinâmica do poder das relações na cultura e no fluxo de trabalho, os gestores desta geração mais empática querem mais comunicação e menos burocracia no local de trabalho.

O vendedor online de roupa e calçado sediado nos EUA, Zappos, adotou este nivelamento de hierarquia quando instituiu a holocracia na sua organização. O seu objetivo era fortalecer uma colaboração criativa para suportar novas iniciativas em todas as funções, enquanto colhia os benefícios económicos de precisar de menos colaboradores, uma vez que todas as funções se expandiram.

Contudo, tal ainda não é a regra. “Fomos habituados a esta ideia de mobilidade ascendente no trabalho durante décadas”, explica Nolan. “Não vi um grande afastamento dessa ideia na maioria das empresas, especialmente tendo em vista que a Amazon, o maior vendedor do mundo, tem uma estrutura organizacional bastante tradicional.”

A adoção em larga escala de hierarquias mais planas não acontecerá de um dia para o outro



– os velhos hábitos são difíceis de eliminar – mas as empresas que exploram estruturas orientadas pela comunicação e pouco burocráticas serão indubitavelmente as primeiras a aproveitar a mentalidade dos millennials.



Não houve uma mudança significativa nas empresas ao nível da mobilidade vertical.

Simon Nolan, Senior Partner e Head of Global Consumer Practice, Page Executive

Os millennials precisam de ver este tipo de positividade não só nas suas estruturas e equipas de liderança, mas também no foco da própria empresa. O 2018 Deloitte Millennial Survey mostra que embora vejam os dirigentes empresariais como geralmente positivos (44%), estes ficam de alguma forma atrás da liderança de ONG (59% positivos), evidenciando que o propósito da empresa e da liderança para que trabalham é vital.

OLHAR PARA O FUTURO

Não existe uma resposta certa para a pergunta relativamente à forma de posicionamento de uma empresa para aproveitar a mentalidade dos millennials, em termos de formação dos dirigentes superiores do futuro.

Contudo, a melhor abordagem pode ser uma combinação entre uma estratégia progressista e uma tática testada e comprovada.

As empresas precisam de dedicar tempo e de se esforçar para compreender verdadeiramente a investigação que foi levada a cabo sobre esta geração, para compreender devidamente os valores que impulsionam os gestores millennials.

O próximo desafio consiste em considerar como esses valores podem ser aproveitados

para responder aos desafios que vêm a caminho, como a IA e a automatização. Ao ignorar os estereótipos sobre esta geração, é possível encarar os millennials como os mais humanos dos recursos humanos. Complexos, profundos, moldados por contradições – e poderosamente posicionados para formar organizações verdadeiramente humanas, focadas nos desejos e nas necessidades dos colaboradores, clientes e partes interessadas.

Todos nós devemos estar entusiasmados com esse futuro e qual será o seu aspeto.

KEY TAKEAWAYS

Os Millennials estão a tornar os ambientes de trabalho mais humanos, exigindo mais flexibilidade, valores e feedback.

- Os millennials estão preparados para ocupar o seu lugar enquanto dirigentes superiores do futuro. As implicações serão transformadoras.
- A China, Índia e Japão são os países onde se encontram mais líderes millennials.
- As empresas têm de garantir que transmitem a proposta de valor do seu empregador aos novos talentos.
- As organizações devem conjugar estratégias inovadoras com táticas comprovadas.
- Programas de mentoria, comunicação e satisfação no trabalho são elementos-chave para motivar as novas gerações.

ESTIMULAR A DIVERSIDADE NA CHEFIA DE TOPO

Por que motivo o recrutamento diversificado confere um aspeto humano aos RH



As empresas têm um problema de diversidade. Qualquer equipa de liderança deve refletir a diversidade (ou seja, a realidade) não só dos seus colaboradores e base de clientes, mas da sociedade em geral. O mundo empresarial está a lidar agora com o desafio estrutural que esta situação apresenta e, provavelmente, ainda está por compreender totalmente a oportunidade que oferece.

Quando a anterior CEO da PepsiCo, Indra Nooyi, deixou o cargo, em agosto de 2018, o grupo de mulheres (e minorias étnicas) a liderar as maiores empresas da América diminuiu novamente. Os caucasianos representam 73% das equipas de liderança nas 16 empresas da Fortune 500 que reportaram os seus esforços de diversidade. As mulheres constituem apenas 6,4% (por si só, um máximo histórico) dos CEO nestas empresas.

Tornar as chefias de topo mais representativas não é apenas moralmente correto e sensato do ponto de vista comercial, mas também a melhor resposta estratégica à ascensão da tecnologia. Nos próximos anos, em que grandes alterações tecnológicas terão impacto no local de trabalho e na relação entre as pessoas e o trabalho, é uma das melhores formas de responder à ascensão da inteligência artificial (IA). A inteligência humana – com a sua infinita diversidade – é

insubstituível por qualquer máquina.

O que estão as empresas a fazer para atingir os objetivos de diversidade dos altos executivos? Como estão a realizar a transição de iniciativas exclusivamente focadas nas mulheres rumo à representação das minorias, criando dinâmicas de equipa mais inclusivas de cima para baixo?

TRABALHAR RUMO A UMA MUDANÇA DE MENTALIDADE

O cérebro humano é por vezes inconscientemente parcial e tal atinge as empresas e as respetivas práticas de contratação. Os gestores responsáveis pela contratação e os dirigentes superiores precisam de estar conscientes das suas parcialidades inconscientes para garantir resultados de contratação justos. Contudo, a parcialidade ainda reside nas designações de cargos de género, tal como explica Asma Yousef, diretora, Page Executive: “Ainda hoje, as



designações de cargos em função do género continuam a existir, como o facto de qualquer função terminar em men ou man. Encorajamos os nossos recrutadores a defender a utilização de designações de cargos de género neutro e a adotar a igualdade de oportunidades imparcial.

Milhões de pessoas realizaram o Teste de associação implícita de Harvard para medir os seus preconceitos e os dados revelam que uma maioria tem uma tendência em relação à sua própria raça. As suposições realizadas acerca dos candidatos têm implicações a longo prazo relativamente a quem é contratado e a quem é promovido à equipa de liderança”.



As suposições realizadas acerca dos candidatos têm implicações a longo prazo relativamente a quem é contratado e a quem é promovido à equipa de liderança.

Asma Youssef, diretora, Page Executive

A CEO da Careernetworkx, Gail Tolstoi-Miller, recomenda duas palavras para desafiar a própria parcialidade inconsciente: “E então?” A mesma afirma que os gestores responsáveis pela contratação precisam de aceitar que entrevistar uma pessoa de um género ou nacionalidade diferentes dos seus pode dar origem a parcialidade e, sempre que tomam uma decisão em relação a um candidato, colocarem-se essa questão. Youssef acrescenta que “as empresas de recrutamento que promoverem a diversidade terão um efeito em cadeia sobre o grupo de candidatos diversificado que proporciona aos clientes”.

AS QUOTAS DE DIVERSIDADE FUNCIONAM

A maioria dos locais de trabalho acredita e funciona com base na meritocracia. Contudo, a realidade de contratação é muitas vezes bastante

diferente, sendo as quotas uma necessidade tendo em conta os desafios que as mulheres, pessoas de cor e outras minorias enfrentam a caminho do topo. Apesar de incompreendidas e por vezes controversas, as quotas são eficazes para corrigir a sub-representação de grupos minoritários.



As empresas de recrutamento que promoverem a diversidade terão um efeito em cadeia sobre o grupo de candidatos diversificado que proporciona aos clientes.

Asma Youssef, diretora, Page Executive

“As quotas funcionaram quando mais nada funcionou”, explica Rana Nawas, presidente da divisão do Dubai da Ellevete Network. “Com a introdução de quotas, muitas mulheres altamente qualificadas foram contratadas para se juntar aos conselhos. O facto de haver mais mulheres nos conselhos permitirá a entrada de um maior número de mulheres nos altos executivos. É quando o impacto positivo nos resultados empresariais se torna evidente.”

Um estudo da McKinsey, Diversity Matters, descobriu que os conselhos com diversidade no quartil superior tiveram um melhor desempenho do que os conselhos menos diversificados, com uma rendibilidade do capital próprio (RCP) que foi 53% superior em média. Estes conselhos mais diversificados também contribuíram para ganhos 14% superiores antes de impostos e, surpreendentemente, tal como explica o Credit Suisse num relatório semelhante, “as empresas de grande capitalização com, pelo menos, uma mulher no conselho tiveram um desempenho superior ao respetivo grupo homólogo sem mulheres no

conselho em 26% nos últimos seis anos”.

A TECNOLOGIA CRIA DIVERSOS CANAIS DE LIDERANÇA

A tecnologia aumenta a atual complexidade empresarial. As equipas de liderança e conselhos tradicionais podem não dispor dos conjuntos de competências diversificados necessários para enfrentar as complexidades que a quarta revolução industrial (a Internet das coisas ou IoT) trará. Lidar com estes desafios requer uma liderança ágil que por si só seja diversificada e que promova novas formas de pensar e reinvenção.

Com sede em Amesterdão, a equipa de tecnologia da Booking.com gaba-se de contar com 1600 colaboradores de 80 nacionalidades diferentes. Como as mulheres constituem metade da base de clientes da empresa, a plataforma de comércio eletrónico está a colmatar diretamente o fosso entre géneros e atualmente conta com mais mulheres em empregos no setor tecnológico do que as médias do setor.

Como é que recrutam? A Booking.com evita plataformas como o LinkedIn, tirando partido de plataformas online específicas em termos de tecnologia como a stackoverflow, um site de partilha de conhecimentos e desenvolvimento de carreira com uma audiência superior a 50 milhões de programadores, e Dribbble, uma plataforma onde os programadores se inspiram e conseguem empregos.

EDUCAÇÃO ATRAVÉS DO COACHING

Os programas de mentoria tornaram-se iniciativas cada vez mais importantes. Tal como explica Rupert Forster, diretor-geral do PageGroup da China, “os mentores e os modelos a seguir no trabalho devem ser visíveis e mostrar de forma consistente o aspeto daquilo que é extraordinário”.

As empresas podem demonstrar o seu compromisso para com a criação de uma cultura do local de trabalho inclusiva através da fomentação da formação em diversidade e da implementação de coaching para a mentalidade. Estruturas melhores podem tornar mais pessoas conscientes de que são capazes de alcançar a grandeza apesar dos desafios estruturais e empresariais tradicionais. Tais iniciativas permitem às empresas demonstrar sistemas de valores fortes, o que pode ajudar a recrutar o talento certo em todos

os níveis de gestão.



Os mentores e os modelos a seguir no trabalho devem ser visíveis e mostrar de forma consistente o aspeto daquilo que é extraordinário.

Rupert Forster, diretor-geral da China, PageGroup

“Enquanto agência de recrutamento, damos ênfase aos valores dos nossos clientes e à importância das suas iniciativas de desenvolvimento e inovação ao mesmo tempo que realizamos contratações ao nível da gestão executiva e direção superior”, conclui Forster.



Enquanto agência de recrutamento, damos ênfase aos valores dos nossos clientes e à importância das suas iniciativas de desenvolvimento e inovação ao mesmo tempo que realizamos contratações ao nível da gestão executiva e direção superior.

Rupert Forster, diretor-geral da China, PageGroup

O PageGroup ambiciona formar o mesmo tipo de equipas a nível interno que forma externamente. O centro de serviços partilhados em Barcelona, por exemplo, possui uma equipa de liderança constituída por três mulheres e quatro homens, o que em si reflete a estrutura do conselho de administração, constituído por quatro mulheres e cinco homens. Apesar de estar apenas a dar os primeiros passos rumo à igualdade de género, ter um conselho e uma equipa de liderança representativos é uma prioridade da empresa.

A IA AJUDA A CONTRATAR GESTORES EVITANDO A PARCIALIDADE

Se tornar as empresas mais representativas da diversidade e mais humanas é essencial para combater os receios em relação à inteligência artificial, convém analisar a forma como a IA pode ser aproveitada para ajudar.

A IA está a perturbar quase todos os setores e o setor de recrutamento não é diferente. Bem utilizada, a IA pode ajudar as empresas a



tornarem-se mais representativas. Tome-se como exemplo o trabalho que está a ser realizado pela HireVue, que está a tentar resolver o problema de velocidade-qualidade em termos de contratação através da utilização da IA para desafiar as tradicionais parciaisidades.

A Unilever utilizou a HireVue para empregar 800 pessoas provenientes de um grupo de 250 000 candidatos para o seu Programa de futuros líderes. O software levou a um aumento de 16% de contratações procedentes de contextos mais diversificados. Outras ferramentas como a Textio, uma plataforma de escrita aumentada, utilizam a IA para analisar a parcialidade na linguagem das descrições de funções e anúncios de emprego, ajudando as empresas a recrutar uma força de trabalho mais diversificada. Em 2018, a Textio foi designada como uma das empresas de ciência de dados mais inovadoras do mundo.

Utilizando a Textio, a Expedia alterou os seus anúncios de emprego para adotarem um tom neutro em termos de género – e as funções

foram ocupadas oito dias mais depressa do que os anúncios de emprego que refletiam uma parcialidade inconsciente. No que diz respeito ao recrutamento de executivos, a tecnologia não só avalia os conhecimentos funcionais do candidato, como também o seu conhecimento cultural e emocional, ajudando a identificar a adequação à empresa num candidato mais rapidamente e com uma maior precisão.

A diversidade não é opcional. Nem na força de trabalho nem na chefia de topo. Os dirigentes representativos de empresas representativas refletem de forma mais precisa a diversidade das pessoas que constituem os reguladores políticos, a cadeia de abastecimento e a base de clientes.

Tal faz sentido em termos comerciais. E é uma questão de bom senso se pretendermos manter as empresas humanas.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os dados e a IA, juntamente com as quotas e a educação, estão a ajudar as organizações a tornarem-se mais diversificadas, inclusivas e representativas das respetivas partes interessadas.

- Os conselhos com maior diversidade têm um desempenho visivelmente melhor do que os conselhos sem essa componente.
- Os programas de mentoria e modelos a seguir podem ajudar as empresas a criar locais de trabalho inclusivos.
- As empresas de recrutamento que promoverem a diversidade irão proporcionar um grupo de candidatos mais rico aos clientes.
- Os gestores responsáveis pela contratação e os dirigentes precisam de estar conscientes das suas parciaisidades para garantir uma contratação justa.
- O software de análise de vídeo e de texto pode ajudar a eliminar a parcialidade inconsciente do processo de contratação.

COLOCAR A SAÚDE MENTAL NO CENTRO DAS ATENÇÕES

Por que motivo o assunto da empatia e compreensão nunca foi tão importante



As doenças mentais afetam mais de 300 milhões de pessoas a nível global. Os dirigentes que se adaptarem para educar, suportar e aceitar a doença mental podem evitar despesas significativas e reter melhor os colaboradores, aspeto vital quando os custos da doença mental para as empresas subiram para 246 mil milhões de dólares, a nível global, em 2017.

Numa altura em que as sociedades e os governos, a nível global, estão a pensar na forma em como aproveitar a ascensão da tecnologia como a inteligência artificial (IA) ao mesmo tempo que lidam com a ameaça da automatização de trabalhos, é importante para as empresas tornarem-se cada vez mais humanas em termos de respetiva compreensão e empatia.

A importância de cuidar da saúde mental no local de trabalho aumentou nos últimos anos, tal como aumentou o escrutínio relativamente aos dirigentes empresariais quando se trata da existência de sistemas de suporte robustos e políticas claras.

Contudo, as organizações estarão bem preparadas para oferecer este suporte? E os próprios dirigentes superiores estão a fazer o suficiente

para cuidar da sua própria saúde mental?

REDES DE APOIO DO LOCAL DE TRABALHO

De acordo com a Mental Health Foundation sediada no Reino Unido, 86% dos colaboradores acreditam que o seu emprego e o facto de estarem no trabalho é importante para a sua saúde mental. Tal evidencia a necessidade de uma cultura empresarial de suporte que ajuda a tornar quaisquer problemas visíveis e melhor compreendidos. E tal deve vir de cima para baixo. Apesar de os altos executivos deverem dar o exemplo, é importante lembrar que a doença mental não discrimina pelo nível de categoria superior.

As pessoas com responsabilidade e a pressão para dar o exemplo têm um risco ainda maior de sofrerem de doença mental. O Mental Health



contribuído para um aumento do presenteísmo (colaboradores a trabalhar doentes, lesionados, fatigados ou abaixo da produtividade normal). No Japão, os custos de presenteísmo devido a problemas de saúde mental atingem 14 mil milhões de dólares por ano e tal afeta quase 22% da população ativa. Nos Estados Unidos, a única economia avançada que não assegura tempo de férias pagas, este custo representa 225,8 mil milhões de dólares anualmente.

A investigação do PageGroup descobriu que as pessoas pensam que falar sobre saúde mental irá prejudicar a sua carreira (36%), deixá-las marginalizadas (20%) e ter repercussões negativas na sua capacidade para fazer devidamente o seu trabalho (34%). Muitas também sentiram que os seus colegas iriam julgá-las por falar sobre a sua condição (52%).

“Os diretores de RH devem assumir a estratégia de bem-estar de uma empresa...São responsáveis pela estratégia, mas a responsabilidade de impulsionar a agenda e suportar o programa está a cargo de todos os dirigentes superiores”, diz Jessica Whitehead, responsável pela prática de RH, Page Executive. “Um aspeto fundamental desta situação reside nos fortes canais de comunicação para garantir que estão a ocorrer conversas sobre saúde mental.”

Algumas empresas estão a combater o estigma subjacente à doença mental. O Barclay’s lançou a This is Me em que os colaboradores partilhavam elementos da sua vida pessoal, abordando questões de saúde mental como a depressão, distúrbios de personalidade e ansiedade. A campanha foi tão bem-sucedida na formação das pessoas que outras empresas lançaram as suas próprias versões, chegando a pessoas do Reino Unido, Estados Unidos e África do Sul.

GESTÃO DA SAÚDE MENTAL NOS CARGOS DE ALTOS EXECUTIVOS

Os profissionais de nível superior muitas vezes trabalham um número excessivo de horas e têm um

número limitado de dias livres, o que significa que



Os diretores de RH devem assumir a estratégia de bem-estar de uma organização. São responsáveis pela estratégia, mas a responsabilidade de impulsionar a agenda e suportar o programa está a cargo de todos os dirigentes superiores.

Jessica Whitehead, Partner e Head of HR Practice, Page Executive

têm menos tempo para ter acesso a suporte para gerir o seu próprio bem-estar mental. Andrew Berrie, Time to Change Employer Programme Manager na Mind, explica que os CEO precisam de ser mais abertos em relação aos seus próprios problemas, uma vez que tal irá passar para os níveis inferiores.

“Um dos maiores desafios para os CEO consiste em aceitar o aconselhamento que está agora a ser partilhado com os colaboradores como parte das estratégias de bem-estar corporativas – não sofrer sozinho, aprender a gerir o seu stresse, compreender que a depressão é comum e tratável, manter uma vida equilibrada e fazer coisas para impulsionar o seu bem-estar”, explica Berrie.

Arianna Huffington, fundadora do Huffington Post e CEO da THRIVE Global, é uma defensora pública da gestão da saúde mental. Influenciada pelas suas próprias experiências, Arianna acred-



A cultura empresarial é vital no suporte aos colaboradores para superarem períodos extenuantes. As circunstâncias pessoais muitas vezes têm impacto no desempenho no trabalho.

Simon Nolan, Senior Partner e Head of Global Consumer Practice, Page Executive

ita no poder da saúde mental para uma “vida [mais] produtiva, inspirada e feliz”. A sua empresa, Thrive Global, oferece uma plataforma para a discussão aberta do bem-estar corporativo e dos consumidores.

UMA CULTURA EMPRESARIAL DE SUPORTE

Para impulsionar a mudança em torno da saúde mental no local de trabalho, as empresas devem

COLOCAR A SAÚDE MENTAL NO CENTRO DAS ATENÇÕES

formar culturas de confiança, aceitação e abertura, uma vez que tal faz a diferença positiva e capacita as pessoas para progredirem nas suas funções.

“A cultura empresarial é vital no suporte aos colaboradores para superarem períodos extenuantes. As circunstâncias pessoais muitas vezes têm impacto no desempenho no trabalho, particularmente quando confrontados com uma situação difícil ou um período difícil”, destaca Simon Nolan, sócio principal da prática de consumo, Page Executive.

“Nos últimos 10 anos, assistimos a uma mudança rumo a empresas que proporcionam ambientes de trabalho flexíveis”, afirma Nolan. “Os profissionais talentosos procuram empresas que proporcionem práticas de trabalho flexíveis e favoráveis à família.”

DIRIGENTES DIFERENCIADOS, INCLUSIVOS E INSPIRADORES

A liderança precisa de dar início à mudança da conversa, incentivando a comunicação aberta entre os colaboradores e a gestão. Os benefícios económicos de uma abordagem aberta à saúde mental no local de trabalho são fáceis de ver: um estudo da OMS sobre o tratamento de saúde mental e produtividade descobriu que cada dólar investido em programas de tratamento resultou numa melhoria de 4 dólares na saúde e produtividade.

Tal como explica Sarah Kirk, diretora global de diversidade e inclusão do PageGroup: “As empresas só têm de se lembrar do papel vital que a liderança superior desempenha no impulso de culturas inclusivas e na não estigmatização dos problemas de saúde mental. Os colaboradores podem beneficiar de ouvir diretamente os executivos superiores falarem sobre os seus percursos de carreira e visão para um local de trabalho inclusivo.”

A criação de uma cultura de abertura e confiança é crucial e a utilização da sua equipa de liderança para o fazer é poderosa. Ao serem mais educadas, solidárias e abertas, as empresas podem transformar a questão da doença mental numa plataforma com impacto transformador e recompensa a longo prazo.

A partir de agora, as empresas que tiverem sucesso num mundo impulsionado e afetado pela tecnologia serão aquelas que aprenderem a tirar o máximo partido da inteligência humana. Tal começa com a manutenção das cabeças de todo os colaboradores saudáveis.



“

As empresas têm de se lembrar do papel vital que a liderança superior desempenha no impulso de culturas inclusivas e na não estigmatização dos problemas de saúde mental.

Sarah Kirk, diretora global de diversidade e inclusão do PageGroup

“

Os colaboradores podem beneficiar de ouvir diretamente os executivos superiores falarem sobre os seus percursos de carreira e visão para um local de trabalho inclusivo.

Sarah Kirk, diretora global de diversidade e inclusão do PageGroup

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os negócios que desenvolvem culturas colaborativas e orientadas para as pessoas reduzem os efeitos dos problemas de saúde mental, melhorando a produtividade.

- Existe uma relutância em falar sobre saúde mental no local de trabalho, por receio de impactos negativos na carreira e julgamento dos pares.
- A senioridade pode estar relacionada com a depressão e os CEO podem estar duas vezes mais em perigo do que o público em geral.
- As empresas devem formar culturas de confiança, aceitação e abertura.
- O ROI de desenvolver uma cultura de abertura à doença mental pode atingir os 400%.
- É necessário implementar políticas empresariais e programas de formação sobre a saúde mental.

FOCO NO PROPÓSITO SUBJACENTE AO NEGÓCIO

Como a criação de uma cultura significativa pode estimular o potencial



Os dirigentes do passado podem ter encarado a ideia de cultura e propósito da empresa como uma fachada quando confrontados com a arquitetura importante do produto, margem e linha de fornecimento. No ambiente atual, as empresas já não oferecem simplesmente um produto ou serviço. As empresas têm uma voz e comunicam convicções claras como parte integrante da marca, orgulhando-se da sua herança.

A chave para ter um propósito organizacional consiste em comunicá-lo aos colaboradores e, indispensavelmente, à sua base de clientes. Os clientes são um fator-chave significativo do motivo subjacente ao propósito e o crescimento de uma organização com um propósito muitas vezes supera o de uma organização baseada numa missão.

A investigação mostra que a diferença no crescimento pode ser acentuada, até 28 vezes o nível do crescimento económico nacional.

Tornar-se mais orientado por propósitos significa analisar a missão comercial e refletir aprofundadamente sobre a forma como se relaciona significativamente com os clientes. O que significa para os clientes serem os impulsionadores dos rendimentos da empresa? Como é

que os seus produtos ou serviços preenchem uma lacuna nas suas vidas? Irão identificar alguma ligação emocional à declaração de missão empresarial?

“Se tiver uma cultura forte, por sua vez, contará com uma equipa de indivíduos melhores”, explica Gary James, diretor de operações do PageGroup. “Sentir-se-ão encorajados e inspirados a querer trabalhar e alcançar mais nesse ambiente.”

O propósito é então fundamental atualmente para ganhar e reter simultaneamente os clientes e o talento. Como pode uma empresa chegar a essa cultura forte em que os colaboradores, dirigentes e clientes compreendem o propósito

subjacente à empresa?



Se tiver uma cultura forte contará com uma equipa de grandes profissionais. Sentir-se-ão encorajados e inspirados a querer trabalhar e alcançar mais nesse ambiente.

Gary James, diretor de operações do PageGroup

O PROPÓSITO SUBJACENTE AO CRESCIMENTO E À RETENÇÃO

Há uma expectativa crescente de que as empresas meçam o sucesso além dos resultados financeiros, com um extraordinário valor de 87% dos consumidores a acreditarem que as empresas apresentam melhores resultados ao longo do tempo quando o seu propósito ultrapassa os lucros. Tal como explica o estudo da EY Winning with Purpose, os benefícios de uma cultura orientada por propósitos são muito visíveis e tangíveis para os dirigentes e o resultado final:

“As organizações que representam o propósito veem resultados significativos e mensuráveis. Conquistam e retêm os melhores colaboradores (1,4 x mais empenhados, 1,7 x mais satisfeitos, 3 x mais suscetíveis de permanecer). Atraem, retêm e envolvem os clientes (72% dos consumidores globais recomendariam uma empresa com um propósito, um aumento de 39% desde 2008). E aumentam os rendimentos para os acionistas (as empresas orientadas por propósitos superaram as empresas do S&P 500 em 10 x entre 1996 e 2011).”

O valor do propósito para o resultado final é ainda mais evidente quando consideramos o crescimento das receitas durante os últimos três anos. Tal como destaca a EY, 64% das organizações com o melhor desempenho cresceram 10 a 30%, em comparação com as organizações com desempenho inferior, em que 24% sofreram uma diminuição das receitas no mesmo período.

Indícios adicionais provêm dos inquéritos de satisfação dos clientes: 81% daquelas com o melhor desempenho viram melhorias, com 67% a obterem um impulso em relação ao envolvimento dos colaboradores, em comparação com 41% daquelas com desempenho inferior que melhoraram a satisfação dos clientes (e apenas 37%

aumentaram o envolvimento dos colaboradores).

MAIS DO QUE UM TERMO EM VOGA

Para trabalhar bem em conjunto, as equipas precisam de aderir aos mesmos princípios: “Tal como qualquer atividade, não é possível ter sucesso nos negócios sem uma direção clara e um plano. O mesmo se aplica à gestão dos seus colaboradores”, constata Greg Tadman, diretor de recursos humanos regional do PageGroup, Ásia Pacífico.



Não é possível ter sucesso nos negócios sem uma direção clara e um plano. O mesmo se aplica à gestão dos seus colaboradores.

Greg Tadman, diretor regional de recursos humanos do PageGroup, Ásia Pacífico.

O mesmo constata que embora o propósito possa parecer um termo em voga, este é fundamentalmente importante para a formação de equipas bem-sucedidas.

“Faça as coisas bem feitas e o seu talento irá compreender que a sua empresa suporta as suas ambições, irá combater por si”, afirma.

E se não o perceber?

“Coloquemos a questão da seguinte maneira”, afirma Tadman. “Quando os grupos se tornam tóxicos, podem perder a imagem de marca e conquista dos seus colaboradores de forma assustadoramente rápida.”

A Patagonia é um líder global em termos de cultura empresarial com um propósito. As suas linhas de produtos, a cadeia de abastecimento e mesmo a fixação de preços dos seus produtos estão alinhadas com o respetivo sentido de propósito, impulsionado pelo CEO Yvon Chouinard: “não causar danos desnecessários, utilizar o comércio para inspirar e implementar soluções para a crise ambiental.”

Um exemplo deste propósito em ação, a mudança para algodão orgânico nas suas linhas de vestuário, aumentou os preços dos produtos além de requerer novas soluções de fornecimento e cadeia de abastecimento. No entanto, o motivo subjacente à mudança era claro para os colaboradores e clientes da empresa e a



Patagonia está a prosperar por causa deste foco no seu negócio global e não simplesmente no resultado final.

A lição mais importante a retirar para os executivos desta situação é dupla: autenticidade e comunicação. O propósito não pode ser confeccionado. Deve ser real, credível e considerado sinceramente nos seus próprios méritos: e não ser meramente um estratagema cínico para convencer os clientes e colaboradores de que a empresa merece que se invista nela o seu dinheiro e a sua energia.

Desde que seja autêntico, o propósito deve ser comunicado apaixonadamente a todas as audiências, interna e externa, de forma consistente, clara e contínua. Deve ser o ponto de partida para todas as decisões, investimentos, campanhas de marketing e ações corporativas.

A LIDERANÇA ESTÁ À ESCUTA

O propósito da liderança ultrapassa a preparação das suas equipas para o combate. As empresas são avaliadas com base naquilo pelo que estão na realidade a combater.

Gina Hayden, formadora em liderança e autora do livro *Becoming a Conscious Leader: How to Lead Successfully in a World That's Woken Up*, explica que os atuais dirigentes bem sucedidos analisam as entradas de dados de forma bastante diferente da do passado: "Penso que é importante não analisar apenas os clientes, mas as informações ou pontos de dados de todas as partes do sistema, incluindo a nível interno."

O afastamento do foco do resultado final e rumo ao propósito de uma empresa pode parecer um ato de fé para os dirigentes que, compreensivelmente, têm uma visão económica da sua empresa e estratégia. No artigo "Creating a Purpose-Driven Organisation", os autores utilizam o exemplo do presidente da empresa de

energia americana DTE Energy, Gerry Anderson. A DTE tinha uma missão – criar benefícios a longo prazo para os acionistas – mas não tinha um propósito para os seus colaboradores ou clientes.

Depois surgiu a crise financeira de 2008. Anderson sabia que precisava de conseguir mais dos colaboradores e da base de clientes. A crise chamou a atenção para um ponto negativo da empresa – os colaboradores não estavam envolvidos, estavam presos a comportamentos, faltava-lhes criatividade e não estavam a atingir o seu potencial. Um membro do conselho da DTE, Joe Robles (também CEO da USAA), explicou que a tarefa mais importante de Anderson foi "ligar as pessoas ao seu propósito".

A direção da empresa suportou a nova cultura através de programas melhorados de integração e formação que falavam sobre o propósito subjacente ao seu trabalho (manter o mundo em movimento, manter as luzes acesas). Realizaram reuniões na câmara municipal e criaram atividades de desenvolvimento da cultura, como cantar em conjunto, e isso funcionou. Os índices de envolvimento dos colaboradores aumentaram. A DTE ganhou o Gallup Great Workplace Award cinco anos consecutivos. E o desempenho financeiro disparou, com o preço das ações da empresa a triplicar desde o final do ano de 2008 até ao final do ano de 2017. O que fizeram a DTE e Anderson tão bem? Superaram a maior barreira em relação ao acolhimento do propósito numa empresa: esqueceram a perspetiva transacional do envolvimento dos colaboradores (o dinheiro como o impulsor).

O TALENTO SEGUE O PROPÓSITO

O imediatismo das avaliações dos pares disponíveis online significa que o talento atualmente tem um papel mais ativo do que nunca relativamente ao local para onde vai a seguir e o tipo de empresa da qual gostaria de fazer parte



(em vez de ser meramente contratado). Graças à Glassdoor.com, podemos ver o interior das empresas, ter uma noção do seu propósito e dos seus valores e avaliar o que os nossos próprios dirigentes podem estar a fazer correta ou incorretamente.

Jon Goldstein, diretor regional do Sudeste Asiático e Índia da Page Executive, acompanha a competição pelo talento de altos executivos todos os dias. O mesmo afirma que uma cultura orientada por propósitos é ignorada atualmente, o que constitui um risco para as empresas: “Pode não parecer um fator importante para muitos dirigentes, mas vê a diferença para os melhores candidatos”, afirma Goldstein. “Nos setores em que determinados perfis de talento têm uma elevada procura, ter uma cultura orientada por propósitos demonstrável pode constituir a diferença entre o sucesso ou o fracasso. Onde a marca costumava dominar, prevalece atualmente a cultura.”



Nos setores em que determinados perfis de talento têm uma elevada procura, ter uma cultura orientada por propósitos demonstrável pode constituir a diferença entre o sucesso ou o fracasso. Onde a marca costumava dominar, prevalece atualmente a cultura

Jon Goldstein, diretor regional do Sudeste Asiático e Índia da Page Executive

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Um negócio com um propósito gera crescimento e retenção, promovendo uma cultura onde todos os stakeholders têm um sentimento de pertença.

- As melhores organizações têm altos níveis de engagement dos colaboradores, que levam a melhores índices de satisfação dos clientes.
- O propósito numa empresa ajuda os líderes a distanciarem-se da perspetiva transaccional do envolvimento dos colaboradores
- O propósito deve ser real, credível e sentido.
- O elemento-chave do propósito é a sua comunicação a clientes e colaboradores.
- As culturas empresariais fortes ajudam os colaboradores a terem melhores desempenhos, uma vez que se sentem encorajados e inspirados a atingir mais.

DIRETORES DE FELICIDADE – SUPERFICIAL OU REVELADOR DE UMA VERDADE MAIOR?

A ascensão das novas designações de altos executivos e a respetiva importância



No cerne de qualquer empresa moderna existe um impulso contínuo rumo à simplicidade e produtividade face à complexidade crescente. Essa complexidade crescente assume várias formas, a digitalização está no centro das atenções, a inteligência artificial (IA) está a começar a abalar setores inteiros e as economias e os conjuntos de competências humanas estão a evoluir mais rápido do que nunca em resposta à situação. A emergência de novas e dinâmicas designações de altos executivos nas chefias de topo é uma consequência natural.

Contudo, como a era atual de evangelistas-chefe da Internet e diretores de felicidade (CHO, Chief Happiness Officer) não tem precedentes, é relevante perguntar o que é real e o que é superficial. Quantas destas novas designações são realmente necessárias? Estamos a encher as chefias de topo com conhecimentos técnicos ou funcionais muito específicos, quando tudo o que realmente importa é a liderança e a perspicácia empresarial?

Para responder a estas perguntas, precisamos de compreender o que está subjacente à ascensão das novas designações de altos executivos.

Para todas essas empresas que estão a mudar rapidamente, a tornar-se mais centradas no

cliente, diferenciadas, millennial e empáticas em termos de mentalidade, e cada vez mais impulsionadas pelos dados que mostram especificamente o que os clientes e os colaboradores querem, um aspeto permanece igual ao que sempre foi: a importância das ideias. Algo apenas humano, em vez de artificial, para o qual a inteligência pode contribuir.

E, tal como explica Jon Goldstein, diretor regional do PageGroup, Sudeste Asiático e Índia, a tendência exploratória para novas funções executivas – independentemente da nomenclatura específica – é realmente apenas um reconhecimento de que as empresas precisam de ser mais humanas do que nunca e acelerar o fluxo

de ideias.

“Quanto mais designações de altos executivos uma empresa tiver, em teoria, mais rapidamente esta consegue apresentar as ideias do CEO e agir sobre as mesmas”, afirma Goldstein. “Não tem egos a atrapalhar, a querer verificar as coisas. As novas designações de altos executivos podem assumir o controlo das ideias, detê-las, levá-las diretamente ao decisor, acelerar os processos e ser mais reativas”.



Qualquer função com uma designação de alto executivo – RH, Tecnologia, Dados, etc. – tem de ser um parceiro comercial.

Jon Goldstein, diretor regional do PageGroup, Sudeste Asiático e Índia

AS NOVAS FUNÇÕES PRECISAM DE NOVAS COMPETÊNCIAS

Muitas das designações mais recentes observadas nos altos executivos estão relacionadas com áreas de negócio específicas a que anteriormente não era dada atenção, como a experiência do cliente ou diversidade, ou não faziam parte da mesa da direção, nomeadamente as funções digitais e relacionadas com dados. O aperto das competências foi exposto pelo rápido crescimento da tecnologia e pelas alterações que trouxe aos negócios.

Jon Goldstein comenta: “Contratei recentemente um diretor de diversidade. As designações deste tipo são positivas; mostram que as empresas reconhecem a importância de tornar o conselho de administração verdadeiramente representativo. A questão não reside na designação que as pessoas têm, mas se têm verdadeiramente uma voz. Muitas empresas têm novas designações, mas estas estão no conselho de administração a tomar decisões? O sucesso ocorre quando as empresas têm estas designações e permitem que os respetivos titulares influenciem genuinamente os resultados empresariais.”

Esta noção é demonstrada mais claramente ao analisar a diferença entre o mais estabelecido CTO (Chief Technology Officer, diretor de tecnologia) e o novo tipo de CDO (Chief Digital Officer, diretor digital) e CISO (Chief Information Security Officer, diretor de segurança da



A tendência exploratória para novas funções executivas – independentemente da nomenclatura específica – é realmente um reconhecimento de que as empresas precisam de ser mais humanas do que nunca e acelerar o fluxo de ideias.

Jon Goldstein, Regional Director of Southeast Asia and India, Page Executive

informação).

Os CTO têm frequentemente experiência em TI e cuidam da infraestrutura, e, por isso, podem ser menos específicos, menos exclusivos e talvez acrescentem menos valor humano no sentido das ideias. Por outro lado, os CISO e os CDO são normalmente mais bem remunerados e encarados como mais importantes do que muitos outros altos executivos. Porquê? Por causa do valor que acrescentam.

Goldstein explica esta alteração como uma compreensão da importância das funções digitais nos negócios. “As funções como CDO ou CISO constituem, a partir de uma perspetiva de dados e segurança, necessidades absolutas. O que constata com este ‘C’ é a importância que têm na empresa – a TI deixou de se cingir somente ao suporte, são parceiros empresariais. A função digital e a segurança dos dados são quase mais importantes do que o seu produto, pois a forma como se protege assegura a identidade da sua marca.”

A FELICIDADE É UMA FORÇA IMPULSIONADORA

De igual modo, as funções como diretor de privacidade (Chief Privacy Officer) e diretor de transformação (Chief Transformation Officer) podem ser mais claramente compreendidas como tendo uma base na necessidade comercial contemporânea. Mas e em relação à felicidade? Chade-Meng Tan (Google), Alexander Kjerulf (WooHoo Inc) e Laurence Vanhée (ministra da Segurança Social belga) são titulares ou foram titulares da designação de CHO.

Que conjuntos de competências e indicadores de desempenho transmitiram às suas empresas (e países)? O seu foco no bem-estar dos colaboradores é facilmente quantificável em termos de decréscimo da rotatividade de colaboradores, esgotamento, absentismo e outros fatores



mensuráveis. O foco na felicidade constitui também um contraponto direto a outras técnicas de gestão popularizadas nas décadas de 80 e 90, como a orçamentação baseada em atividades.

Por isso, embora possa parecer superficial (em grande parte porque é pouco familiar e focada numa emoção humana em vez de uma função da empresa), a lógica subjacente a uma função de CHO é, de facto, muito mais profunda.

O propósito de um CHO consiste em criar um local para os humanos num sistema que não foi feito para os mesmos.

Tal como explica Alexander Kjerulf, fundador e CHO da WooHoo Inc, a função do responsável pela felicidade é, por si só, transformacional e está muito enraizada na realidade da melhoria da retenção e impressão dos colaboradores.

“Nenhum emprego é perfeito e apenas cria reações positivas, mas a investigação indica que para prosperar os humanos precisam mais de emoções positivas que negativas”, afirma Kjerulf. “As emoções positivas impulsionam a lealdade dos colaboradores mais do que as táticas de retenção tradicionais. Basicamente, se o seu emprego o fizer feliz ficará durante mais tempo, mesmo que possa sair da empresa para outro local por um salário melhor.

A felicidade é um termo inspirador em comparação com o empenho ou o bem-estar; é de fácil identificação. Os investigadores utilizam o termo felicidade quando falam em linguagem simples, porque todos o compreendem. Não são necessárias definições especializadas, pois sabe-se que está feliz no trabalho”, explica Kjerulf.

OS DIRIGENTES TRANSFORMACIONAIS

Numa perspetiva de produção, a transformação envolve toda a empresa. Precisa de dirigentes que possam concretizar esta mudança,

garantir que a força de trabalho a compreende e que a empresa pode lucrar como consequência. Tal como explica Jon Goldstein, “Os CTO estão nas empresas de produção para implementar a mudança das operações. Porquê? Porque precisam de se tornar um produtor da ‘Internet das coisas’, um centro de produção automatizado e extremamente eficiente.

No entanto, muitas empresas não querem a mudança e têm receio de a implementar. Esta é uma área nobre do território do CTO, quando uma empresa reconhece que existe capacidade não utilizada e precisa de a estimular.”

A tendência de expansão dos altos cargos executivos parece estar enraizada numa avaliação lógica e estratégica da realidade comercial contemporânea. Contudo, seria insensato não reconhecer o risco bem real de aumento das designações.

A equipa de altos executivos precisa de ser um parceiro empresarial, trazendo a experiência de liderança, bem como a experiência operacional para a liderança da empresa. Por isso, quão enraizado na realidade está, para dar um novo exemplo popular, um Chief Scrum Master (CSM)? Embora a designação apresente a função como séria, este é realmente um líder de equipa glorificado? O CSM proporcionará liderança e valor adicional em toda a empresa?

Em termos de competências, o CHO traz competências existentes da mesa da direção para a função, mas com um novo mandato: ajudar a fazer com que os colaboradores compreendam o significado subjacente ao seu trabalho, o propósito.

Tal como salienta Kjerulf: “A função do CHO é simultaneamente inspiracional e prática. Os CHO podem ser qualquer pessoa, muitas vezes é alguém dos RH, mas num cliente na Dinamarca é o diretor do departamento jurídico.

Por isso, a função do CHO não consiste em andar de um lado para o outro a fazer sempre as pessoas felizes. Esta é uma função de gestor de projetos que planeia iniciativas para tornar as pessoas mais felizes – como formações, eventos, festas – atividades que ajudam as pessoas a entender o propósito daquilo que fazem.”



A questão não reside na designação que as pessoas têm, mas se têm verdadeiramente uma voz. Muitas empresas têm novas designações, mas estas estão no conselho de administração a tomar decisões?

Jon Goldstein, diretor regional do PageGroup, Sudeste Asiático e Índia

Isto é crucial. O propósito é cada vez mais importante numa era em que as pessoas devem reafirmar a sua primazia sobre a IA, em que os millennials serão o grupo demográfico dominante em termos de força de trabalho, liderança e base de clientes.

COLMATAR LACUNAS NUMA EMPRESA

Por fim, o crescimento de novas nomenclaturas nos cargos de altos executivos aponta para muitos aspetos. Há uma diversidade crescente na força de trabalho em geral e tal precisa de estar refletido no topo. As pressões críticas exercidas sobre as partes interessadas, tais como a responsabilização e as ameaças à reputação organizacional, requerem uma liderança de altos executivos. A tecnologia levou a uma maior incerteza graças aos disruptores e às novas exigências dos clientes.

Por isso, estas novas funções existem para ajudar a colmatar lacunas numa empresa, integrar silos e garantir o aproveitamento do trabalho multifuncional. Estas estão na vanguarda da adaptabilidade.

Tal como conclui Jon Goldstein, “Qualquer função com uma designação de alto executivo – RH, Tecnologia, Dados, etc. – tem de ser um parceiro comercial. Os requisitos são muito maiores do que para um emprego, não pode apenas servir de guia turístico. Se uma empresa

puder investir na função e tornar as pessoas mais empenhadas, mais felizes e produtivas – impulsionando os rendimentos e melhorando o resultado final – esta é a definição de uma boa liderança.”



Quando uma empresa torna as pessoas mais empenhadas, mais felizes e produtivas, impulsionando os rendimentos e melhorando o resultado final, esta é a definição de uma boa liderança.

Jon Goldstein, diretor regional do PageGroup, Sudeste Asiático e Índia

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os novos títulos de funções tornam as competências nas empresas mais fluídas e ajudam à transformação das organizações.

- O propósito de um CHO consiste em criar um local para os humanos num sistema que não foi feito para os mesmos.
- As novas funções executivas surgem em empresas que precisam de ser mais humanas e acelerar o fluxo de ideias.
- As funções de nível-C devem ser parceiros de negócio das administrações.
- O IT não é uma função de suporte. A segurança digital e de dados são essenciais para a identidade de uma marca.

TRANSPARÊNCIA E UMA CULTURA DE FRANQUEZA

Limites relativamente a uma cultura empresarial aberta



A tecnologia dá-nos um acesso sem precedentes às informações anteriormente além da nossa escala de remunerações. Os desenvolvimentos políticos recentes, a nível mundial, refletem o nosso crescente ceticismo relativamente ao status quo. Quanto mais sabemos, mais nos damos conta daquilo que não nos era dito anteriormente.

Tal significa um fim da empresa como é habitual. A procura de uma maior transparência corporativa está a crescer e a maioria das empresas está a reagir. Tal faz parte de uma tendência mais ampla e mais complexa para as empresas se tornarem mais humanas e autênticas: assistir, do mesmo modo, aos impulsos da diversidade e da empatia em relação à saúde mental, e à primazia do propósito.

Para esta geração de colaboradores e consumidores, é vital que as empresas sejam abertas em relação às suas políticas e ações. De acordo com um estudo recente da Sprout Social, mais de 86% das pessoas nos Estados Unidos acreditam que a transparência das empresas é mais importante do que nunca. Os governos estão a consagrar a transparência empresarial na legislação, sendo o Regulamento Geral de Proteção

de Dados (RGPD) da União Europeia apenas o mais recente exemplo.

Uma cultura de franqueza é positiva no sentido empresarial. Numa cultura transparente, os dirigentes tomam decisões mais bem informadas. Um exemplo perfeito da forma como isto funciona é uma experiência relativamente desconhecida da NASA com tripulações de cabina. A NASA colocou um piloto, copiloto e navegador num simulador de voo e observou as suas reações a um potencial acidente.

Os típicos pilotos que assumem o comando cometeram muito mais erros do que os pilotos mais abertos e inclusivos que pediram opinião à sua tripulação antes de tomar uma decisão. Os membros da tripulação que trabalhavam regularmente com pilotos determinados não estavam

dispostos a intervir, mesmo que tivessem informações que poderiam salvar o avião: “Os acidentes são invariavelmente erros de trabalho de equipa e comunicação”, explica Malcolm Gladwell no seu livro *Outliers: The Story of Success*.

Um compromisso com a transparência pode ser verdadeiramente benéfico. Contudo, existem armadilhas para o bem-intencionado, mas incauto? E até onde deve ir a cultura empresarial aberta quando se trata de recrutar e reter candidatos?

DEMASIADA INFORMAÇÃO

Apesar de as secções dos livros de gestão enaltecerem as culturas corporativas em que as informações fluem livremente entre os gestores e colaboradores, e externamente para os clientes, candidatos e outras partes interessadas, vários estudos mostram que uma cultura de total abertura e inclusão pode produzir o efeito oposto.

“Demasiada transparência pode criar condições em que os colaboradores sentem que a sua autonomia e singularidade estão a ser desafiadas”, explica David De Cremer, professor de estudos de gestão na Universidade de Cambridge. A questão é a forma como os CEO, por um lado, podem criar uma cultura empresarial aberta e, por outro lado, evitar a armadilha da transparência.

EXERCÍCIO DE EQUILÍBRIO

Encontrar o equilíbrio ideal começa pela forma como os candidatos são recrutados. Um processo de recrutamento transparente é extremamente importante se os empregadores não quiserem perder os melhores colaboradores.

“A forma como lida com potenciais candidatos a emprego tem um elevado impacto na sua reputação enquanto empresa”, afirma Stephan Surber, sócio principal da Page Executive na Suíça. “Estes pretendem saber exatamente o que esperar. Especialmente nas funções superiores e executivas, as pessoas desejam receber uma resposta imediata. Há quantos candidatos? Qual é o próximo passo? Uma das maiores frustrações para os candidatos a qualquer nível é que o processo não seja claro.”

QUESTÃO CONTROVERSA

Depois de rumores, no verão passado, de que a Google estava a lançar uma aplicação de motor de busca censurado na China, centenas de colaboradores exigiram mais transparência em relação ao novo produto. Numa carta aberta,

exigiram que, pelo menos, um colaborador supervisionasse o projeto. No ano anterior, mais de mil colaboradores da Google decidiram publicar os seus salários e bónus para criar uma maior abertura em torno dos salários.



A forma como lida com potenciais candidatos tem um forte impacto na reputação da sua empresa. Uma das maiores frustrações para os candidatos é sentir que o processo de recrutamento não é claro.

Stephan Surber, Senior Partner e Head of Global Financial Services Practice, Page Executive

Os colaboradores da Google que pretenderam criar uma transparência salarial tocaram num aspeto do processo de recrutamento que é controverso. Não há dúvida de que uma maior abertura em relação aos salários é positiva para os candidatos – por um lado, poderia ajudar a acabar com as disparidades salariais entre homens e mulheres.

Contudo, uma política salarial completamente aberta também pode criar tensão entre os colaboradores: “Enquanto gestor responsável pela contratação gostaria de ter a possibilidade de oferecer mais se pensar que alguém é o candidato perfeito para uma função. Pode ser desmotivante para a equipa existente se souber aquilo que oferece a um novo colaborador”, explica Surber.



Os empregadores querem oferecer o máximo possível aos melhores candidatos, mas isto pode desmotivar os atuais colaboradores, caso tenham conhecimento do que está a ser oferecido aos novos membros da equipa.

Stephan Surber, Senior Partner e Head of Global Financial Services Practice, Page Executive

Por outras palavras, não existe uma solução única. Países como a Suécia, Noruega e Finlândia, em que todos os salários são públicos,



mostram que a transparência total pode funcionar. Também há algumas empresas, como a Whole Foods, que disponibilizam informações totalmente transparentes sobre os salários, pelo menos aos seus próprios colaboradores.

A SENSAÇÃO DE ESTAR EM CENA

O outro tópico importante a considerar, pelo menos numa perspectiva de RH, é a forma como uma cultura empresarial transparente afeta a retenção dos melhores membros da equipa. Um desafio reside no facto de que as estruturas completamente abertas aumentam a sensação de se estar em cena – exposto e sob escrutínio constante. Uma cultura transparente normalmente inclui espaços de escritórios abertos, plataformas de redes sociais e dispositivos inteligentes, para que a partilha de informações possa ocorrer em qualquer lugar e a qualquer momento.

De acordo com um estudo da Harvard Business School, este tipo de transparência radical pode paradoxalmente ter o efeito oposto: “Passamos mais tempo a representar (...) e a evitar o constrangimento”, explica Ethan Bernstein, professor associado de liderança e comportamento organizacional. “Atendemos ao nosso público, fazendo o que é expectável.”

Demasiada transparência pode fazer com que os colaboradores se sintam desconfortáveis e, em algum momento, possam sair das empresas. As empresas que sabem como reter os colaboradores atingem o equilíbrio ideal entre transparência e privacidade. O exemplo mais famoso são

os 20% de tempo que os engenheiros da Google podem dedicar a projetos que lhes interessem a nível pessoal. Este “tempo de recreio” não monitorizado tem recebido créditos pela incubação de muitos produtos da Google, incluindo o Gmail, Google Notícias e por último, mas não menos importante, The Google Transparency Report.

SER HUMANO

A lição a retirar é que, apesar de uma maior transparência tender a ter um efeito positivo, esta não é uma solução rápida ou fácil. Uma maior abertura não conduz necessariamente a uma cultura empresarial saudável, uma maior confiança e um melhor desempenho.

A realidade é que, ao procurarem ser mais abertas, honestas, francas e transparentes – todos os traços necessários numa era em que o humano em vez da IA e valores deve ser protegido e estimado – as empresas devem também contar com o traço mais humano de todos: o bom senso.

A transparência deve ser um sistema de cultura e valores subjacente, mas flexível em vez de um processo rígido e binário. Os principais empregadores na Glassdoor são todas empresas transparentes, em certa medida. Estas são abertas quando podem sê-lo e fechadas quando precisam de o ser.

Na verdade, a transparência é realmente uma questão de comunicação: garantindo que os colaboradores, clientes e partes interessadas entendem o propósito e a estratégia de uma empresa, bem como a sua função na mesma.



PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Culturas transparentes permitem ter colaboradores bem informados, com capacidade para tomar melhores decisões, mas demasiada abertura pode ser contraproduativa

- Há uma crescente exigência por transparência.
- Mais transparência tende a ter um efeito positivo, mas não é um quick fix.
- Transparency must be an underlying but flexible culture and value system.
- A transparência deve estar ligada a uma cultura flexível e a um sistema de valores.
- A transparência pode levar a um melhor processo de tomada de decisão.

POR QUE MOTIVO O CFO É O GUARDIÃO DO PANORAMA GERAL

Como o exercício de equilíbrio entre a visão do CEO e a realidade do conselho se desenvolve



Ninguém sabe como o Brexit ou outras ondas de choque políticas a nível mundial irão desenvolver-se. Nem que impacto a inteligência artificial (IA) e a automatização terão ao certo nos empregos e nas empresas. Contudo, o facto de o futuro ser imprevisível não justifica a desistência do planeamento e das ambições a longo prazo para a obtenção de resultados a curto prazo.

Mais do que nunca, a relação entre o conselho de administração e os altos executivos é fundamental para o sucesso. O conselho precisa de compreender a visão do CEO e de acreditar na mesma.

Como podem os dirigentes preparar-se para o futuro enquanto lidam com objetivos a curto prazo e asseguram a atividade principal para manter a produtividade elevada? Como podem adaptar-se à mudança e integrá-la na estratégia desenvolvida pela gestão?

O CFO: OS OLHOS DO MERCADO

O CEO é normalmente considerado o visionário da empresa, sendo responsável pelo delineamento de uma trajetória de crescimento e expansão. Contudo, a tutela do panorama geral por parte do CFO é fundamental. O CFO constitui os olhos do mercado de uma empresa, sendo responsável pela estabilidade e pelo planeamento

financeiros que contribuem diretamente para o bem-estar de todos os colaboradores.

Tal como explica Daniel Yates, sócio de práticas de CFO da Page Executive: "O CFO estabelece uma ligação entre a visão a longo prazo da empresa, fundamentada com as capacidades da empresa, e a flutuação do mercado."

Os CFO precisam de impulsionar a mudança organizacional, especialmente quando se trata da transformação, do dimensionamento, dos dados e do mundo digital. Este é o gestor principal a garantir que uma empresa não fica para trás devido a um foco limitado nos resultados a curto prazo ou uma concentração excessiva nos objetivos a longo prazo.

Porquê? Tradicionalmente, os CFO eram especialistas em números e análise, focando-se na tesouraria, contabilidade e orçamentação.

Contudo, nos últimos anos, os negócios assistiram a uma mudança para que os CFO sejam mais proativos. Tal deu origem a um perfil mais estratégico, permitindo-lhes influenciar o planejamento, a estratégia e a gestão do desempenho de forma mais profunda, graças às suas capacidades analíticas e novas capacidades de competências sociais de que o CFO do século XXI precisa.



O CFO estabelece uma ponte entre a visão da empresa a longo-termo e as tendências atuais do mercado.

Daniel Yates, Partner e Head of Global Finance Practice, Page Executive

Foi por este motivo que a Airbnb contratou Dave Stephenson, um veterano com 17 anos de carreira na Amazon, como CFO, que, na função na organização de consumo mundial da Amazon, dirigiu a empresa durante as aquisições da Whole Foods e da Zappos. A sua experiência anterior é óbvia para a Airbnb tendo em vista a transição de empresa privada para empresa pública em 2019. Precisa de manter a bordo investidores institucionais e outros acionistas à medida que impulsiona um maior crescimento, tendo possivelmente impacto no balanço no curto a médio prazo.

FRICÇÃO AO NÍVEL DO CONSELHO

O CFO é uma força unificadora maior do que nunca. E as lições para o que pode acontecer sem essa unidade, quando o conselho de administração, os altos executivos e os acionistas não concordam sobre a visão do panorama geral, são positivas.

Um resultado prejudicial é a revolta dos acionistas, resultante do mau desempenho, bônus dos executivos ou divergência estratégica com os altos executivos. Os acionistas podem mesmo ameaçar reduzir o preço das ações através da

venda sincronizada dos seus títulos.

Em 2005, Michael Eisner, então presidente e CEO da The Walt Disney Company, reformou-se após o sobrinho de Walt Disney, Roy Disney, ter liderado uma revolta dos acionistas. A alegação foi a de que Eisner não tinha competências de gestão, o que teria causado uma fuga de cérebros criativos do império Walt Disney. Em 2010, a British Petroleum e a Shell enfrentaram uma revolta devido à discórdia nas decisões sobre as políticas canadenses para lidar com as areias asfálticas.

De acordo com Yates, alguns “acionistas institucionais foram negligentes ao responsabilizar a administração, pois estavam a concentrar-se na escolha das ações corretas em vez de proteger os seus interesses nas ações que possuíam.”

A IMPORTÂNCIA DA TUTELA DO PANORAMA GERAL

Até a ideia do panorama geral é importante. Se a expressão antes se referia simplesmente a pensar no longo e não apenas no curto prazo, atualmente refere-se a olhar muito além do impacto comercial.

A B Corporation é uma empresa de avaliação independente que avalia o impacto positivo das empresas na sociedade, abordando ideias de governação, sustentabilidade e transparência, considerando a rentabilidade a longo prazo e a mudança duradoura para todas as partes interessadas, e não apenas os acionistas.

A Danone é uma grande empresa que está a acelerar a certificação como empresa B (B Corp), após anunciar em 2017 o impulso à acreditação para as suas operações na América do Norte.

Por que motivo está a Danone tão interessada em obter a condição de empresa B nas suas operações globais? Porque, tal como explicou o presidente e CEO, Emmanuel Faber, num recente artigo do LinkedIn: “A empresa B pode proporcionar um enquadramento que permite uma resposta relevante à pressão crescente para



medir as externalidades não financeiras do seu impacto.”

No mesmo artigo, Faber salientou que a empresa realizou um empréstimo sindicado de 2 mil milhões de euros junto de 12 bancos globais, com taxas de juro que diminuem à medida que a empresa avança na sua trajetória rumo à condição de empresa B. Tal como disse Faber: “A mudança de paradigma é que estes bancos identificaram a empresa B como diminuindo o risco beta da nossa situação de crédito.”

Uma certificação deste tipo compara, em última análise, aquilo que uma empresa diz com aquilo que faz. Oferece transparência relativamente aos padrões de práticas sociais e ambientais e compensações financeiras para as empresas que permanecem fiéis à sua palavra.

EQUILÍBRIO ENTRE O CURTO E LONGO PRAZO

O exercício de equilíbrio entre os resultados trimestrais, a pesquisa constante de novas oportunidades rentáveis e o panorama geral (ou mais geral) requer uma liderança forte. Os CFO estão a surgir como uma das funções mais vitais para acertar esse equilíbrio, pois estão bem posicionados para compreender e defender o tipo adequado de medição.

Fernando Andraus, sócio principal da Page Executive na América Latina, afirma que o ponto de equilíbrio entre os projetos estratégicos a curto e longo prazo reside em que KPI são utilizados. O mesmo insiste que “os indicadores trimestrais e resultados anuais não podem esclarecer o desempenho económico de maneira efetiva devido à volatilidade destes números. Precisa de identificar KPI com valores que não mudam

subitamente, como o valor dos clientes.”



Os indicadores trimestrais e resultados anuais podem não transmitir a informação real sobre a performance económica, devido à sua volatilidade. Neste contexto, a análise de KPIs torna-se essencial.

Fernando Andraus, Senior Partner para a América Latina, Page Executive

TRANSFORMAÇÃO DAS PERDAS A CURTO PRAZO EM GANHOS A LONGO PRAZO

A estratégia de fazer grandes investimentos de expansão para ganhar quota de mercado e lucrar no futuro é comum no setor tecnológico. As aplicações de mobilidade como a Uber exemplificam perfeitamente esta situação. A operar globalmente, os disruptores não precisam de obter lucros hoje ou no próximo trimestre, mas devem obter lucros a médio prazo. As perdas iniciais são entendidas apenas como investimentos de expansão desde que uma empresa esteja a atingir um rápido crescimento.

A Uber, avaliada em quase 70 mil milhões de dólares americanos, investe fortemente em novos mercados e em batalhas jurídicas para operar sem regulamentação como taxistas. Tal reflete-se na sua estratégia: expandir para o maior número possível de locais, ter mais motoristas do que a concorrência e gerar elevados rendimentos para os acionistas num futuro próximo.

As ações rápidas são necessárias, mas com prudência. Há um enorme risco nas decisões que podem influenciar negativamente o futuro



da empresa - especialmente num ambiente em constante transformação tecnológica. A Uber sofreu grandes reveses de relações públicas porque o panorama geral – a marca, e não apenas a empresa – foi provavelmente descuidado na corrida para justificar grandes investimentos iniciais.

O EQUILÍBRIO É ESSENCIAL

Apenas uma equipa forte de altos executivos que antecipa e compreende as preocupações do conselho e dos acionistas, mantendo simultaneamente a estratégia futura, pode evitar o conflito que provém dos mal-entendidos dentro da estrutura de liderança.

As empresas precisam de um CFO com um pé no mercado e o outro na equipa de altos executivos, alguém que oferece uma análise aprofundada que pode ajudar na criação de um legado duradouro para a visão do CEO e as necessidades do conselho. Ao considerarem a inovação e a expansão, alinharem os sistemas para uma melhor comunicação e impulsionarem o desempenho, os CFO podem fazer mais do que dirigir uma empresa por entre a incerteza. Podem ser o contraponto à mentalidade de curto prazo e dirigir as empresas para o sucesso a longo prazo.

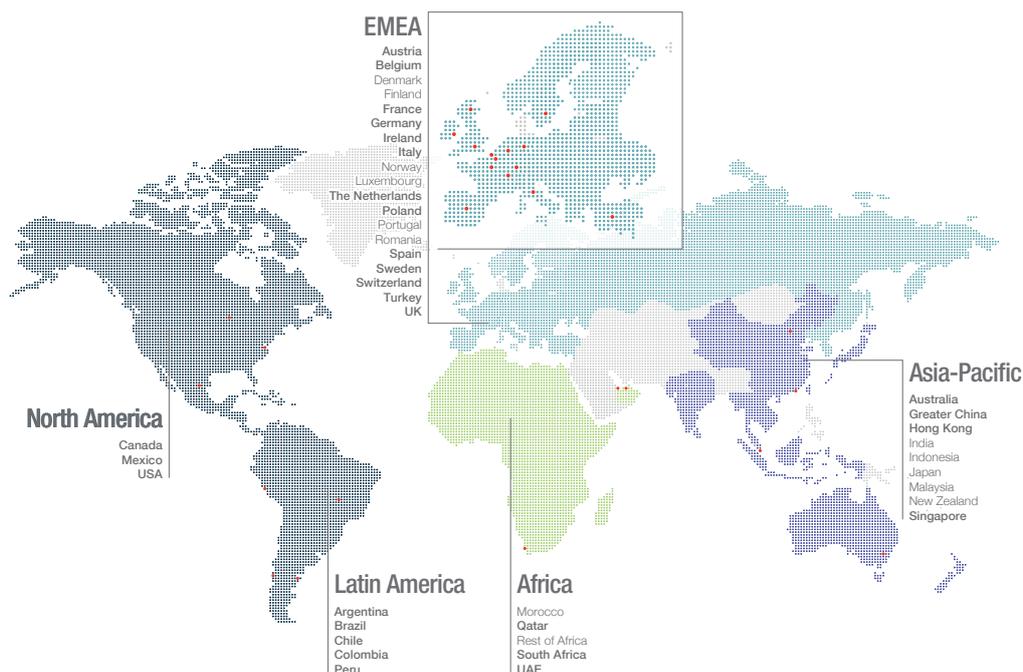
PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os CFOs e a sua análise de dados são essenciais para a estabilidade a longo-termo, mas necessitam do apoio das pessoas-chave da organização

- Uma boa relação entre os CFOs e os líderes da empresa é essencial para o sucesso da organização
- As equipas executivas fortes antecipam as preocupações dos acionistas e membros do board, promovendo uma estratégia clara e evitando conflitos ao nível sénior.
- O CFO está a tornar-se um dos principais atores na gestão do equilíbrio entre resultados trimestrais e novas oportunidades de negócio.
- Os CFOs influenciam o planeamento, estratégia e gestão de desempenho, através das suas competências de análise e soft skills..

A NOSSA PRESENÇA GLOBAL

Consultores experientes e dedicados
a nível mundial



PORTUGAL

Pedro Borges Caroco

Executive Manager - Page Executive

+351 210 419 115

PedroBorgesCaroco@michaelpage.pt

AFRICA

Igor Rochette

Regional Manager

+33 141924468

igorrochette@pageexecutive.com

AUSTRALIA

Joss Godbold

Regional Director

+61 396075658

jossgodbold@pageexecutive.com

ARGENTINA

María Elisa Olivieri

Associate Partner

+54 1140014532

mariaolivieri@pageexecutive.com

BELGIUM

Olivier Top

Senior Partner

+32 025094536

oliviertop@pageexecutive.com

BRAZIL

Fernando Andraus
Senior Partner
+55 1145056224
fernandoandraus@pageexecutive.com

CENTRAL & EASTERN EUROPE

Jiri Gazda
Partner
+43 120520543
jirigazda@pageexecutive.com

COLOMBIA

Paola Marín Pulgarín
Associate Partner
+57 17436736
paolapulgarin@pageexecutive.com

CHILE

Ainara Ormazábal
Partner
+56 225853212
ainaraormazabal@pageexecutive.com

CHINA AND HONG KONG

Steve Parkes
Partner
+852 2848 4703
steveparkes@pageexecutive.com

CONTINENTAL EUROPE

Christophe Rosset
Managing Partner CE
+32 025094579
christopherosset@pageexecutive.com

FRANCE

Matteo Guerra
Senior Partner
+33 141927116
matteoguerra@pageexecutive.com

GERMANY

Dennis Hoffmeister
Senior Partner
+49 211177224817
dennishoffmeister@pageexecutive.com

IRELAND

Ronan Coyle
Partner
+ 353 16539800
ronancoyle@pageexecutive.com

ITALY

Maximilian Redolfi
Senior Partner
+39 02806800512
maximilian.redolfi@pageexecutive.com

MEXICO

Joao Nunes
Partner
+52 5552845777
joaonunes@pageexecutive.com

MIDDLE EAST

Gavin Cheadle
Partner
+971 47090304
gavincheadle@pageexecutive.com

PERU

Rodrigo Escudero
Partner
+51 17125814
rodrigoescudero@pageexecutive.com

POLAND

Pawel Wierzbicki
Partner
+48 22 31930 14
pawelwierzbicki@pageexecutive.com

SINGAPORE

Jon Goldstein
Regional Director
+65 6416 9715
jongoldstein@pageexecutive.com

SPAIN

Miguel Portillo
Senior Partner
+34 911318114
miguelportillo@pageexecutive.com

SWITZERLAND

Stephan Surber
Senior Partner
+41 442242235
stephansurber@pageexecutive.com

THE NETHERLANDS

Inge Wolff
Partner
+31 102176522
Ingewolff@pageexecutive.com

TURKEY

Burcu Havlucuoglu
Associate Partner
+90 2123365226
burcuhavlucuoglu@pageexecutive.com

UNITED KINGDOM

Jonathan Wiles
Managing Partner
+44 2072692591
jonathanwiles@pageexecutive.com

NORTH AMERICA

Paul Webster
Managing Partner
+1 212 7716062
paulwebster@pageexecutive.com

