


 Ensaio
 António Redondo


Liderar rumo ao futuro

Pré-publicação ■ Este ensaio integra o livro "85 Vozes pela Liderança – O mundo mudou. A Liderança também", projeto promovido pelo Iscte Executive Education, que será apresentado a 20 de novembro.

Os líderes de hoje precisam de ser capazes de aprender, desaprender e reaprender constantemente, procurando sempre novas maneiras de motivar e mobilizar as suas equipas. Precisam saber quando liderar e quando seguir. Têm de ser visionários, mas pragmáticos, aptos a articular uma visão inspiradora e traduzi-la em ações concretas.

Vivemos tempos de grande imprevisibilidade, num mundo hiperconectado, com uma velocidade de transformação jamais experienciada. É neste mundo pleno de desafios, mas também de oportunidades, que as lideranças são chamadas a protagonizar uma multiplicidade de papéis-chave que, provavelmente, nunca foram tão determinantes como hoje na vida das organizações e da sociedade em geral.

A globalização, ou as suas variantes estratégicas mais recentes, como o *nearshoring*, o *friendshoring* ou mesmo o *onshoring*, a nova vaga de digitalização, incluindo os avanços na inteligência artificial, na robotização e a integração entre sistemas físicos e digitais em todos os aspetos da vida quotidiana; os desafios das

alterações climáticas e da transição energética, com uma ênfase crescente nos três eixos da sustentabilidade (económico, social e ambiental) e na responsabilidade social corporativa; o impacto social da tecnologia e as implicações no *upskilling* e *reskilling* da força de trabalho e na inclusão; as novas formas de trabalho e de relação entre colaboradores e empresas; o foco no bem-estar e na diversidade, entre muitos outros fatores, impõem novas exigências às empresas e à sociedade e, portanto, às respetivas lideranças.

Os modelos tradicionais de

Os líderes devem ser capazes de reconhecer e responder de forma flexível às solicitações e aos obstáculos, criando, simultaneamente, novas oportunidades para maximizar o envolvimento, a coesão e o desempenho das equipas

liderança, não raras vezes baseados em líderes que se assumem como "omniscientes", e abordagens hierárquicas de comando e controlo, parecem desadequados e largamente insuficientes. A fragilidade do contexto atual, que aparenta evoluir de forma não-linear, exige líderes emocionalmente maduros e experientes, capazes de se adaptarem rapidamente, gerirem a ansiedade e a complexidade, identificarem e desenvolverem talento, resolverem conflitos de forma eficaz, mas com a curiosidade, a criatividade, a vontade de promover a inovação, experimentar e aprender de um estagiário.

A liderança é um fenómeno complexo e multifacetado, que se adapta às circunstâncias e às necessidades específicas de cada situação em cada momento. A eficácia da liderança depende de um conjunto crescente de fatores em constante mutação, quase sempre fora do controlo dos líderes: o ambiente competitivo e regulatório, a evolução dos mercados, as mudanças tecnológicas, culturais e sociais, as características individuais dos liderados, os seus anseios e desafios pessoais.

Os líderes devem ser capazes

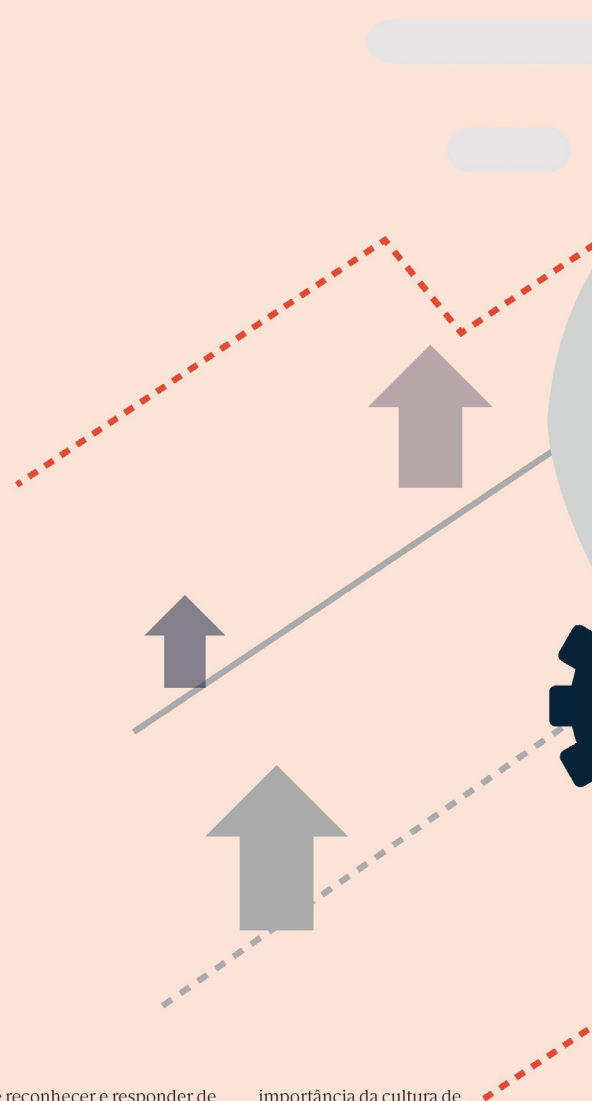
de reconhecer e responder de forma flexível às solicitações e aos obstáculos, criando, simultaneamente, novas oportunidades para maximizar o envolvimento, a coesão e o desempenho das equipas.

O que são, então, os atributos da liderança eficaz nos dias de hoje? É a capacidade de adaptação do líder? A sua visão estratégica? A sua empatia e compreensão? A forma como comunica e influencia? A capacidade de inspirar e mobilizar pessoas? Na verdade, é uma combinação de todas estas características com algumas mais.

Um líder verdadeiramente eficaz compreende a

importância da cultura de *feedback*, criando um ambiente onde a comunicação aberta e honesta é incentivada. Valoriza a meritocracia, reconhecendo e recompensando não apenas o empenho e o desempenho, mas também o *output* que daí decorre. A sua capacidade de delegar é fundamental, mas igualmente importante é o seu compromisso em fornecer orientação e apoio, garantindo que cada membro da equipa se sente capacitado e assume a responsabilidade pelo seu trabalho.

Como modelo de conduta, o líder deve ser um exemplo de ética, empatia e compaixão,





O nosso manual de liderança, desenvolvido recentemente, "Liderar com Propósito", foi construído em conjunto com os nossos colaboradores e é, simultaneamente, um guia para os líderes de hoje e um manifesto para as futuras gerações que irão conduzir os destinos da empresa

levando outros a agir com integridade e consideração em todas as interações. E, acima de tudo, deve inspirar as pessoas, transmitindo uma visão clara do futuro, ajudando a desbravar o caminho para o alcançar, motivando, unindo e mobilizando a equipa a atingir objetivos estimulantes e exigentes.

Embora a competência técnica seja uma qualidade fundamental, é a atitude e o caráter que emergem como os elementos mais perenes e preditores de sucesso a longo prazo, moldando a trajetória de um líder que não se limita a alcançar resultados, mas também influencia positiva-

mente a cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Este é o cerne de uma liderança que não apenas dirige, mas verdadeiramente transforma.

Explorar a dinâmica organizacional: desafios e privilégios
Na Navigator, a liderança envolve-se profundamente nas três dimensões críticas de uma empresa: o "negócio", a "organização" e as "pessoas". É responsabilidade dos líderes criar um impacto positivo e duradouro nestas frentes, exponenciando a capacidade de alcançar resultados ambiciosos e desafiantes em todas elas.

Numa empresa como a nossa,

com a dinâmica intrínseca das diferentes gerações que compõem as nossas equipas; partindo de bases culturais distintas, fruto de fusões e aquisições de entidades muito diferentes entre si; do contexto altamente competitivo em que operamos, com concorrentes à escala global que resultam da colocação dos nossos produtos em 134 países, em negócios diversos como pasta de celulose, papel de impressão, papel de embalagem, papel *tissue*, produtos florestais e energia verde, liderar é um enorme desafio. Mas é também um enorme privilégio. Por um lado, esta diversidade proporciona uma riqueza de experiências, perspetivas e formas de trabalhar que, quando devidamente mobilizadas e integradas, impulsionam a criatividade, a inovação e a eficiência operacional. Por outro, para aproveitar todo esse potencial, os líderes, aos mais diversos níveis, precisam de estar

dispostos a desafiar os seus sistemas de crenças e abrir-se ao novo, assumindo mesmo as suas vulnerabilidades e promovendo uma cultura de aprendizagem, de desenvolvimento contínuo e de adaptabilidade, para si próprios e para as suas equipas.

A fluidez da comunicação, fluxo vital da liderança, tem também desafios acrescidos num cenário de cascata de informação através de diferentes níveis geracionais, geográficos, organizacionais e hierárquicos. É fundamental garantir que a mensagem chega a todos de forma atempada, clara, transparente e inspiradora, para estabelecer uma visão compartilhada e alinhar os membros da equipa em torno de objetivos mobilizadores comuns. Uma comunicação aberta e bidirecional, no timing certo, cria um ambiente de confiança e respeito mútuo, encorajando a partilha de ideias, preocupações e *feedback*, contribuindo para a resolução conjunta de problemas e para a inovação.

Desenvolver a liderança

A liderança não se limita a um título ou posição, vai muito para além disso. É, sobretudo, uma honra e uma responsabilidade de se poder colocar ao serviço dos outros, desenvolvendo-os e ajudando-os a encontrar o seu melhor. É também uma capacidade que pode - e deve - ser continuamente expandida, numa jornada de crescimento, aprendizagem e aperfeiçoamento. Na Navigator, investimos no fortalecimento dos nossos líderes atuais e na preparação dos líderes do futuro. Estamos empenhados em fornecer as ferramentas e o apoio necessários para que cada líder, em cada nível, possa prosperar e contribuir para o seu sucesso individual, para o sucesso individual dos seus colaboradores e para o sucesso coletivo da sua equipa.

Desenvolvemos, recentemente, o nosso manual de liderança, que designámos *Liderar com Propósito*. Foi construído em conjunto com os nossos colaboradores e é, simultaneamente, um guia para os líderes de hoje e um

manifesto para as futuras gerações que irão conduzir os destinos da empresa, envolvendo os quatro compromissos do Líder Navigator: Inspirar, Conectar, Construir e Desenvolver.

Aí referimos comportamentos concretos a adotar, de que destaque a promoção de uma cultura de respeito, inclusão e um ambiente saudável, onde cada voz possa ser ouvida e cada contribuição valorizada; o desenvolvimento de uma cultura de empatia e colaboração, incentivando a coesão e a interdependência construtiva entre os membros das equipas; e o reconhecimento do mérito, enquanto combustível que alimenta a motivação e a aspiração ao crescimento.

No manual *Liderar com Propósito* identificamos também os atributos e qualidades essenciais que valorizamos num líder: visão, integridade, empatia, autocohecimento, resiliência, flexibilidade, responsabilidade, audácia, capacidade de comunicação e persuasão, gosto pelo desenvolvimento de pessoas, trabalho em equipa, capacidade de solução de problemas e aptidão para se colocar ao serviço dos outros.

A partir destes princípios básicos, definimos como criar, em conjunto, uma cultura de liderança dinâmica, mas sólida e duradoura. Exige um propósito claro, comunicado de forma eficaz e alinhado com os valores corporativos que representam a essência da The Navigator Company. Resumido na frase estrutural: "São as pessoas, a sua qualidade de vida e o futuro do planeta que nos inspiram e nos movem", o nosso propósito corporativo destaca o compromisso que assumimos com a criação de valor sustentável e a partilha de conhecimento e recursos, na busca por um futuro melhor. Um propósito que vivemos nas nossas práticas diárias e que integra cada decisão que tomamos.

Investimos no desenvolvimento da liderança através de programas de formação que visam fortalecer e alinhar os comportamentos com a cultura de empatia, proximidade e colaboração

que queremos ver implementada, numa lógica de *walk the talk*. Os líderes são também chamados, enquanto mentores, a integrar projetos destinados a promover o crescimento de equipas mais juniores, numa relação recíproca que traz vantagens para todos os envolvidos. E apostamos ainda em contextos de interação periódicos entre lideranças, de que são exemplo o Fórum de Diretores para as lideranças de topo e o Fórum de Supervisores para o primeiro nível de liderança.

No âmbito da preparação dos líderes do futuro, temos vários programas de desenvolvimento de competências, adaptados a diferentes níveis de carreira. Destaco o *Future Leaders Forum*, que, com o mote "as vozes e ideias que moldam o futuro", reúne jovens quadros com o intuito de reforçar a sua ligação à empresa, através de momentos de partilha e resolução de desafios. Destinado a pessoas com menos de 33 anos de

idade e mais de um ano em funções, estimula oportunidades de crescimento profissional e dá lugar a uma interação mais próxima com o top management. Em cada ciclo do programa, um *board* de oito jovens, com o apoio de outros tantos mentores, trabalha durante seis meses no sentido de encontrar respostas inovadoras para um desafio estratégico da companhia. Os encontros regulares com a Comissão Executiva, numa lógica de *steering committee*, estruturam e consolidam as propostas apresentadas. Este programa tem permitido obter excelentes contributos, que constituem uma participação efetiva dos jovens quadros na definição e desenvolvimento da agenda estratégica da Navigator.

Além dos paradigmas

À medida que enfrentamos os desafios da mudança, é crucial que permaneçamos firmemente ancorados no nosso propósito e nos nossos

valores, ao mesmo tempo que cultivamos uma postura aberta à inovação e à adaptação.

O atual "paradigma" da liderança é a ausência de padrões de comportamento de liderança que garantem resultados. Isso implica uma disposição para questionar as práticas convencionais e experimentar novas abordagens. Os líderes de hoje precisam de ser capazes de aprender, desaprender e reaprender constantemente, procurando sempre novas maneiras de motivar e mobilizar as suas equipas. Precisam saber quando liderar e quando seguir. Têm de ser visionários, mas pragmáticos, aptos a articular uma visão inspiradora e traduzi-la em ações concretas.

Mais do que uma posição de autoridade, a liderança é uma responsabilidade de apoio, desenvolvimento e orientação – o verdadeiro líder concentra-se no impacto positivo que pode ter nas pessoas e nas

organizações, contribuindo para a obtenção de resultados ambiciosos e duradouros, através da criação de uma cultura corporativa focada na cooperação e orientada para o bem comum.

Na The Navigator Company estamos comprometidos em promover uma cultura de liderança inclusiva, centrada no desenvolvimento das nossas pessoas e na comunicação eficaz em todos os níveis da organização. É através deste compromisso, alinhado com o nosso propósito corporativo e com as orientações do manual de liderança, que continuaremos a navegar rumo a novos desafios, enfrentando a incerteza do futuro com confiança, coragem, criatividade e resiliência.

