

António Horta Osório | Presidente executivo do Abbey National Bank

‘Decidir é um processo **solitário**’

Defendendo que liderar é uma arte e não uma ciência, o gestor revela que, para se ser um bom líder, há que ter a **dose certa de vocação e de sabedoria**



ANA SERAFIM
ana.serafim@sol.pt

CONSIDERADO o melhor líder internacional pelo *Best Leader Awards*, António Horta Osório, presidente executivo do Abbey National Bank, no Reino Unido, já passou pelo Brasil, EUA e Espanha. Ao *SOL*, confidencia o que varia na liderança de país para país.

Face à actual conjuntura económica, quais os desafios de liderança para Portugal e para o sector financeiro?

O maior desafio para o país a curto prazo é aumentar a produtividade e as exportações. Num ambiente de liquidez escassa e com riscos de deflação, as empresas deverão evitar depender demasiado de capitais alheios, flexibilizar a sua estrutura de custos e, se possível, reorientar-se para produtos e serviços exportáveis. Para o sector financeiro, o desafio é aumentar a eficiência, para poder proporcionar melhores produtos a menor custo para os clientes, mantendo uma rentabilidade adequada para os accionistas. Ao nível individual, é necessário aumentar os níveis de poupança para diminuir gradualmente a excessiva dívida das famílias, e trabalhar mais ou melhor para manter o nível de vida.

Como definiria o seu estilo de liderança?

Tenho um estilo de gestão participativo, descentralizador e meritocrático. Ouço opiniões e, uma vez definido um rumo, não devemos olhar para trás e deve avançar-se com grande rapidez, conferindo mais responsabilidades e autoridade com base no mérito. Não acredito na mera delegação. Combino os resultados que devem ser atingidos com cada um dos membros da equipa, incluindo uma análise do plano, dos re-

ursos e do *timing* que necessita para implementar a sua estratégia. Quando se confere responsabilidade, deve conferir-se autoridade. Finalmente, dou especial importância à execução. Através das novas tecnologias, da qualidade dos colaboradores e do foco adequado, hoje ‘depressa e bem’, é possível.

Alterou a sua forma de liderar devido à crise?

Nas crises, há sempre riscos e oportunidades. Hoje, o problema maior é a imprevisibilidade do futuro próximo, o que obriga a que, embora continuando o plano geral de expansão planeado, estejamos muito atentos a manter a capacidade de ser flexíveis e tomarmos decisões contingentes em função de ocorrências imprevistas no curto prazo, e nos preparemos para explorar as oportunidades do pós-crise. Por exemplo, recebo mais relatórios diários ou semanais, que antes eram mensais ou desnecessários, para ter uma ideia precisa e em tempo real da evolução do banco.

Passou por diversos países. Como é liderar equipas e organizações estrangeiras?

As diferentes culturas têm formas distintas de avaliar



António Horta Osório diz ser um líder participativo, descentralizador e meritocrático | DR

e de resolver os problemas e a melhor solução para um problema é relativa, dependendo das circunstâncias externas, da situação da empresa e dos recursos disponíveis. O mais interessante é criar uma equipa de topo multi-cultural e complementar. E desenvolver a capacidade de adoptar as melhores práticas de cada país

e integrá-las com as boas práticas já existentes noutros países, desde que sejam aplicáveis. Destacaria no Reino Unido a grande capacidade de organização, a eficiência e o elevado nível profissional. Boas práticas de Portugal que se adaptam ao Reino Unido são a capacidade de inovação e a flexibilidade que a grande organiza-

ção e planeamento de processos no Reino Unido pode atrofiar. Em Espanha, é de salientar o ênfase muito forte nos resultados. Quanto aos EUA, há um espírito muito prático, um grande foco nos resultados e são bastante informais no trato pessoal. É preciso não ter ideias pré-concebidas ou preconceitos, e evitar a tendência

Perfil

António Horta Osório respira banca. O gestor de 45 anos, casado e com três filhos, estreou-se no Citybank, em 1987, quando ainda estudava Gestão e Administração de Empresas na Católica. A passagem pela Goldman Sachs, em 1993, leva-o a Nova Iorque. E, em 1997, assume a presidência do Santander no Brasil. Hoje lidera no Abbey National, está na direcção o Banco Santander em Espanha, e é *chairman* do Santander Totta e Santander Totta de Negócios Portugal.

de exportar cegamente o que se faz no país de origem.

Que conselhos dá a líderes que estão a começar a carreira?

Ser líder não é para todos. Mas também não acredito que se nasça líder ou que qualquer um, bem ensinado, seja um líder notável. Saber liderar resulta de um misto de vocação natural e de experiência e saber. Liderar não é uma ciência. É uma arte. Primeiro, um líder tem que ser um exemplo e ter grande capacidade de trabalho e dedicação ao projecto. Líder é quem é reconhecido, e não quem detém autoridade hierárquica. Segundo, um líder simboliza uma aspiração colectiva. É quem, em equipa e através da equipa, alcança os objectivos de forma sustentada, o que implica conhecer muito bem a psicologia da equipa e um esforço constante de comunicação. Para além de saber decidir, e a decisão no topo é solitária, há que saber executar e monitorar não para penalizar, mas sim incentivar e garantir que ninguém ‘descarrila’. Este último ponto é muitas vezes negligenciado, o que é um tremendo erro. Nas organizações modernas, e dado o impacto das alterações súbitas do meio envolvente, quem não tiver uma cultura de controlo, correcção dos planos e acção em tempo real, perde uma poderosa alavanca de gestão.

Reconhecimento internacional é mais-valia

JÁ considerado um dos três homens mais influentes da *city*, o centro financeiro de Londres, António Horta Osório levou a melhor na categoria de Líder Internacional graças a liderança bem sucedida no banco Abbey National. Um dos maiores bancos do Reino Unido – tem 24 milhões de clientes, 23 mil funcionários e activos de 300 mil milhões –, tem seguido em contra-ciclo num mercado muito competitivo e que está no centro da crise financeira e económica.

Em 2008, o Abbey National –

braço inglês do espanhol Santander – lucrou mais 20%, alcançando 115 milhões de euros, e os depósitos subiram 16%. O ano passado ficou ainda marcado pela aquisição da Bradford e Bingley e da Alliance & Leicester, e pela abertura de 197 filiais.

Por outro lado, a experiência acumulada em cargos de liderança em várias geográficas, como Estados Unidos, Brasil ou Espanha, trouxeram-lhe *know-how* e reconhecimento por parte dos seus pares, dentro e fora de Portugal,

um atributo que teve muito peso na decisão da comissão de avaliação do concurso.

A formação internacional do gestor, que inclui um MBA no Insead, onde ganhou o prémio de melhor aluno, e a frequência de um *Advanced Management Program* na Harvard Business School, também influenciaram a escolha de Horta Osório, considerado a face moderna da banca portuguesa.

Ao vencer o *Best Leader Awards*, uma iniciativa do *SOL* e da consultora Leadership Business Consulting, que

visa eleger os melhores líderes de Portugal, António Horta Osório junta-se a António Pires de Lima, *CEO* da Unicer, que venceu na categoria de Líder em Internacionalização.

Nas próximas edições o *SOL* continuará a revelar os vencedores nas restantes categorias: Líder na Gestão de Empresas, Líder na Administração Pública e Líder na Administração Pública.

A entrega dos prémios acontecerá a 11 de Maio, no Hotel Pestana Palace, em Lisboa.

A.S.