

JORGE TOMÉ

Administrador da Caixa Geral de Depósitos

«A insegurança é o principal inimigo da liderança»

Os princípios fundamentais da liderança são o foco na missão e na organização, a par da defesa dos interesses da equipa de trabalho. «Só por último vem o interesse do próprio líder»



TÂNIA FERREIRA
tania.ferreira@sol.pt

EM TEMPOS de crise, e consciente de que «a remuneração é um factor muito importante», o gestor diz que «há outras formas de motivar os recursos humanos». Dar formação e envolver as pessoas em projectos de médio prazo «podem ser formas de compensar perdas de remuneração».

A liderança é uma característica inata ou construída?

Tem as duas componentes. Só pelo aperfeiçoamento não se consegue ser um bom líder. É algo que tem muito a ver com as características da pessoa.

E quais são as características que marcam um bom líder?

Tem de ser um indivíduo criativo, com visão, e ser coerente entre aquilo que diz e o que faz para ser um exemplo a ser replicado. Tem que ser o exemplo n.º 1, além de ter sentido de justiça e de equilíbrio na avaliação da performance da equipa. É muito importante que o líder e a equipa tenham os mesmos objectivos.

No dia-a-dia como é que isso se faz?

“

O sucesso está sempre nos detalhes

Um líder tem de ser coerente entre aquilo que diz e faz

A credibilidade e a personalidade do líder, a par da emoção, pesam 80% no sucesso de liderança. As pessoas escutam pouco e sentem muito mais

Quando um líder lança um projecto, ou um produto novo, a forma como lança a ideia e mobiliza a equipa é fundamental para ganhar credibilidade. Ninguém tenha dúvidas de que o sucesso está sempre nos detalhes. Podemos ter as melhores ideias do Mundo, mas se não delegarmos e mobilizarmos as equipas estamos, com certeza, condenados ao fracasso. A insegurança de um líder é o seu principal inimigo.

No actual contexto de crise, como é que um líder consegue manter uma equipa mobilizada?

Tudo tem a ver com a forma como se explicam os caminhos que se escolhem. Mesmo quando os interesses das pessoas são prejudicados, é possível obter bons resultados. É tudo uma questão de racionalidade dos argumentos e boa comunicação.

A capacidade de argumentação é um factor determinante?

Sim, ainda que a força dos argumentos pese menos de 20% no sucesso da liderança. A credibilidade e a personalidade do líder, juntamente com a emoção, pesam 80% no sucesso de liderança. As pessoas escutam pouco e sentem muito mais.

Como é que podem avaliar-se os líderes?

A credibilidade mede-se pela competência profissional, através de novas ideias, novos projectos e no planeamento e monitorização dos recursos. Já o carácter, tem de ser avaliado pela honestidade intelectual e pessoal. Só investindo e melhorando a credibilidade, a empatia e o carisma pessoal é que se consegue libertar a energia criadora dos recursos humanos e extrair valor dos restantes activos tangíveis e intangíveis da empresa.

E a chamada inteligência emocional, é relevante?

Sim, claro. O terceiro elemento da liderança é a emoção, que tem



HELENA GARCIA

Jorge Tomé defende que um líder tem de saber ouvir e delegar

a ver com o carisma pessoal e com a energia positiva que se transmite, bem como o respeito e a preocupação pelas necessidades das pessoas da sua equipa. Ou seja, saber ouvir. Ter imparcialidade absoluta na avaliação das equipas de trabalho também é essencial.

A remuneração variável tem sido um instrumento de motivação muito utilizado, mas que está a ser repensado com a crise. É possível rever este paradigma sem colocar a motivação das pessoas em causa?

A componente da remuneração é muito importante, mas podemos sempre motivar as equipas, mesmo quando são prejudicadas em termos financeiros. Pode compensar-se as pessoas com projectos de médio prazo e formação. A valorização é uma componente essencial para manter as pessoas motivadas, mas é preciso ter cuidado para nunca criar falsas expectativas.

A opinião pública queixa-se muitas vezes de falta de liderança em Portugal. Concorda?

Não subscrevo isso. Portugal está cheio de bons exemplos de lideranças empresariais. Quanto à política, tem momentos bons e momentos maus, como todas as nações. Não há nenhum défice. O que é preciso é o mercado

Perfil

Natural de Angola, Jorge Tomé tem, aos 56 anos, uma carreira feita na banca de investimento. Licenciado em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE, e com mestrado em Economia Aplicada, o actual administrador da CGD começou a trabalhar em 1979 como técnico do IAPMEI. Quatro anos depois entrou no Pinto & Sotto Mayor, chegando à administração em 1994. Daí foi para o Banif, onde ficou até assumir, em 2001, a administração da Caixa BI, a que preside desde Janeiro de 2009.

funcionar e evitem-se as cartas marcadas.

Em termos históricos, tem alguma referência internacional? Até é um cliché dizer isto, mas realmente um grande líder foi, sem dúvida, Winston Churchill na Segunda Guerra Mundial. A forma como conseguiu mobilizar o povo inglês e o Mundo foi exemplar.

Como gestor, qual foi o maior desafio de liderança que já enfrentou?

O mais recente, que foi fazer da Caixa Banco de Investimento uma instituição de referência no mercado.

CGD é parceiro premium dos BL Awards

Pelo terceiro ano consecutivo, o SOL e a consultora Leadership Business Consulting elegem os melhores líderes do país no Best Leader Awards. Internacionalização, Administração Pública, Novas Tecnologias, Gestão de Empresa Pública, Internacional e Gestão de Empresa Privada são as categorias em análise. Os troféus de 2011 serão entregues a 4 de Maio, mas os vencedores

estão a ser anunciados ao longo de várias edições do SOL, que está a publicar entrevistas sobre liderança com cada um deles. António Mexia, António Horta Osório, Carlos Tavares, Basílio Horta e António Pires de Lima foram alguns dos vencedores passados. Hoje, o SOL entrevista Jorge Tomé, administrador da CGD, que é parceiro premium desta iniciativa.