



### Iniciativa Leadership com apoio do OJE

Os Best Leader Awards distingue anualmente as personalidades que se destacam como líderes em vários domínios. Esta iniciativa da Leadership Business Consulting tem como critério fundamental o impacto positivo que os galardoados têm nos locais onde trabalham e nas pessoas que lideram. Os nomeados são seleccionados e avaliados por duas comissões, uma de nomeação, cujo presidente é José Lamego, e outra de avaliação, presidida por Eduardo Catroga. As categorias dos prémios são: Líder na Internacionalização; Líder na Administração Pública; Líder na Gestão de Empresa Pública; Líder nas Novas Tecnologias; Líder Internacional e PAPS – Portuguese American Post-Graduate Society; Líder na Gestão de Empresa Privada. Ao longo das próximas semanas, o OJE apresenta os premiados nas diferentes categorias e tenta perceber o que os distingue como líderes nas áreas em que actuam. Luís Pais Correia, chief executive officer da Dalkia para o Norte da Europa, é o premiado na categoria Líder Internacional.

### Perfil do líder

Licenciado em Engenharia, com um MBA e um PhD pela École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Luís Pais Correia tem leccionado em universidades públicas e privadas em Portugal e na Suíça. O chief executive officer (CEO) da Dalkia para o Norte da Europa, grupo que actua no domínio da eficiência energética e gestão ambiental, adquiriu experiência no sector da água e do ambiente, tendo ocupado cargos neste domínio em Portugal, na Holanda e na Suíça. O também chairman do Conselho para as empresas da Dalkia no Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Países Baixos, Suécia, Noruega e Finlândia – com um volume de negócios de 1,2 mil milhões de euros e 7 mil colaboradores – mudou o paradigma de negócio nos países que coordena, passando de contratos de curto prazo e margens baixas para contratos de vários anos, apostando na diferenciação face à concorrência. Luís Pais Correia tem vindo a desenvolver programas de transformação no grupo, como o Project One Dalkia, que juntou várias unidades operacionais, aumentando a rentabilidade em 20%; ou o Project Core, desinvestindo nas actividades não core no Reino Unido e na Irlanda, e está a fazer o mesmo nos Países Baixos e na Suécia, com ganhos que têm permitido apostar em actividades a longo prazo, como a biomassa.

O executivo pôs em prática vários programas internos, bem como a redefinição da missão, visão e valores da empresa, no sentido de a transformar numa meritocracia, com enfoque no cliente. Nos últimos cinco anos acompanhou de perto, deu formação e nomeou cinco country directors. Neste âmbito, desenvolveu programas de talento e liderança, bem como de formação, para estimular capacidades de chefia em gestores com elevado potencial, e impulsionou as Ambassador Initiatives, que promovem formas inovadoras de trabalhar. Apesar da crise que atingiu a Europa, criou postos de trabalho nos países sob a sua gestão, através de cortes salariais e do desenvolvimento de novos negócios, compensando o retorno nas áreas mais afectadas pelas dificuldades. Nos últimos quatro anos o EBIT da empresa registou 100% de crescimento (após alienações).

Fora da Dalkia, Luís Pais Correia levou a cabo uma mudança estratégica na Câmara de Comércio Portuguesa no Reino Unido, no sentido de promover novas áreas de excelência das empresas portuguesas.

# "EM TEMPOS DIFÍCEIS O EXEMPLO DO LÍDER É CRUCIAL NA MANUTENÇÃO DA CONFIANÇA"

Orientado para resultados sustentáveis, Luís Pais Correia, CEO da Dalkia para o Norte da Europa, considera que um líder tem de saber encaixar as perdas sem ter receio de correr riscos, e não deixar que medidas de curto prazo comprometam o futuro. Por Armanda Alexandre

### Como define o seu estilo de liderança?

É difícil falar de nós próprios, mas a melhor definição talvez seja "orientado para resultados sustentáveis". De qualquer modo, a liderança não é um acto isolado: são as equipas que conseguem os resultados e nunca um homem ou mulher providencial.

### Há algum líder que tenha influenciado o seu percurso?

Não directamente, mas posso dizer que retirei inspiração dos exemplos de vários líderes, citando dois em particular: Warren Buffett e Nelson Mandela. Muito diferentes, naturalmente, mas com algumas características comuns, entre as quais a humildade, a capacidade de trabalho e uma convicção inabalável no caminho a seguir. Um é multimilionário, mas a esmagadora maioria da sua riqueza foi dada para benefício dos mais desfavorecidos, tendo tido sempre um estilo de vida despojado e frugal. O outro sofreu dezenas de anos de prisão e humilhação, mas logo que teve oportunidade usou o seu poder para melhorar a vida dos outros e não a sua. Ambos são líderes cuja ambição é posta ao serviço do bem comum.

### Qual foi a sua maior conquista no cargo de líder?

A que ainda está para vir! Acho que um líder tem direito a estar contente de vez em quando, mas nunca a sentir-se satisfeito com o que alcançou. Por exemplo, quando em 2009 vendi uma empresa em Inglaterra por 140 milhões de euros (12 x EBITDA) no meio de uma crise terrível depois de ter montado um financiamento sem recurso, fiquei felicíssimo. Mas no dia seguinte tive de começar a preparar uma reestruturação noutro país e que foi bem difícil... O sucesso da primeira operação foi irrelevante para a segunda, o que mostra bem que não há lugar para a complacência.

### E o pior momento?

Não consigo escolher o pior momento. Já tive muitos reverses, mas a experiência que adquiri mostra que há sempre algo positivo a retirar de um falhanço. Acho que para se ser líder tem de se saber encaixar as perdas e continuar sem medo de correr riscos.

### Um bom líder internacional precisa de:

O mesmo que qualquer líder, com provavelmente uma maior capacidade de adaptação às especificidades de cada cultura, modos de agir e percepção da realidade. Quando não se está no país de origem,



Foto DR

muitas coisas que poderiam parecer óbvias não o são. Na Suécia, convidar um cliente para ir ao teatro ou dar-lhe uma "lembrança" no Natal pode ser considerado tentativa de suborno. No Norte da Europa, existem representantes dos trabalhadores e/ou sindicatos nas Comissões Executivas que participam nas decisões de despedimento. No Reino Unido, perguntar a idade a alguém numa entrevista de recrutamento é ilegal... Os portugueses são geneticamente curiosos e adaptam-se bem a culturas diferentes, mas por vezes são conservadores e avessos à mudança. Quando se vai para o estrangeiro, a mudança permanente é a regra. Mas quando se aprende a viver na incerteza percebe-se que é muito mais... interessante.

### Quais os principais desafios que esta época de crise coloca a quem ocupa cargos de liderança?

Manter a calma, continuar a apostar no desenvolvimento e na inovação e não deixar que medidas de curto prazo comprometam o futuro. A coragem vinda de cima é muitas vezes contagiante de uma forma positiva e, em tempos difíceis, o exemplo do líder é crucial na ma-

nutenção da confiança. Devo referir que isto deve ser feito com um respeito absoluto pela verdade. Mentir e enganar deliberadamente é não só eticamente reprovável como uma estratégia que só pode conduzir à catástrofe. Qualquer empresa tem também uma função social. Muitas vezes as medidas mais óbvias não são as que melhor servem a manutenção da coesão organizacional, e têm repercussões sociais graves que podiam ser evitadas. Por exemplo, em 2008 o con-

### A liderança não é um acto isolado: são as equipas que conseguem os resultados

junto dos meus colaboradores na Irlanda decidiu reduzir os salários para manter os postos de trabalho segundo uma escala progressiva (os gestores tiveram cortes até 25%, os trabalhadores que ganhavam menos mantiveram os salários); isto permitiu que, apesar da crise, os postos de trabalho, bem como a satisfação dos trabalhadores com a

empresa (medida por inquéritos externos), tenham vindo a aumentar.

### Como avalia as empresas portuguesas em termos de liderança estratégica?

Como em todos os lugares, há bons e maus líderes, o que conduz a empresas dinâmicas e com ambição ou a empresas sem futuro. Em Portugal, como o mercado é pequeno, tudo é, paradoxalmente, amplificado, conduzindo a uma certa bipolaridade nas apreciações: as empresas com bons resultados (ainda que não sustentáveis no futuro) são geridas por génios cujo egocentrismo é aclamado; as empresas com maus resultados são lideradas por falhados. A realidade raramente é assim! Não quero dizer que fora de Portugal também não haja essa procura dos "líderes de sucesso". Geralmente só o teste do tempo mostra quais as empresas que tiveram uma liderança estratégica e quais as que se limitaram a aproveitar uma distorção temporária do mercado ou simplesmente o efeito de um qualquer oligopólio. O sucesso de muitos gestores portugueses no estrangeiro mostra que somos tão bons como quaisquer outros. Para que Portugal e as suas empresas evoluam, é fundamental que o Estado deixe a economia funcionar, limitando-se a um papel regulador sério, já que não há estratégia que resista às vicissitudes das mudanças de poder político.

### Conselhos para quem pretenda liderar na sua área.

Estudar, aprender e evoluir em permanência. É preciso ser capaz de perceber as interacções entre as áreas técnica, financeira, jurídica e social para que as decisões sejam baseadas em factos. No entanto, tentar controlar toda a informação existente é absurdo, pelo que é fundamental criar equipas competentes e dar-lhes a oportunidade de crescerem e se autonomizarem. A mudança é permanente, e os líderes de amanhã não serão os que defendem os paradigmas do presente, mas os que estiverem dispostos a correr riscos na procura dos mercados do futuro.

### Como vê o seu sector nos próximos anos?

O crescimento do sector das energias renováveis e da gestão ambiental e energética é uma certeza, porque dele depende a nossa capacidade para continuarmos a crescer, respondendo a necessidades crescentes sem destruir o planeta. A dinâmica é imparável e Portugal tem uma palavra a dizer, mesmo a nível global!