

LUÍS FILIPE SANTOS COSTA

Presidente do Conselho Directivo do IAPMEI

«É preciso incentivar as pessoas a premiar o mérito»

Economias tornam-se mais competitivas quando os bons desempenhos são valorizados e se os maus forem penalizados



ANA SERAFIM
ana.serafim@sol.pt

PARA o presidente do IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, liderar em crise é mais «desafiante». Vencedor na categoria de Administração Pública do *Best Leader Awards*, Luís Filipe Costa aconselha as PME a internacionalizarem-se.

Face à conjuntura actual, marcada por reduções orçamentais e corte de salários, que desafios enfrenta um líder da Administração Pública?

Há necessidade de um esforço maior de comunicação com as equipas para não deixar que surja algum tipo de desânimo por questões materialistas, para motivar e para manter o seu élan no trabalho em níveis elevados.

Como é que se motiva funcionários públicos, tendo em conta as medidas de austeridade que afectam os seus ordenados?

É preciso ser bom ouvinte. Quanto mais tempo tomarmos a ouvir os outros, mais aprendemos e mais informação nos chega para a futura tomada de decisão. A grande questão para a motivação das equipas é verem da parte dos líderes capacidade de resposta aos problemas. E é preciso incentivar as pes-

“**Empresários têm de procurar novos mercados, parceiros e fontes de financiamento**”

Portugueses estão menos individualistas e mais cooperantes

Gestores portugueses têm de melhorar competências de gestão

soas e premiar o mérito, para que sintam que são vistas favoravelmente quando o seu trabalho é meritório. Isso é válido para as empresas e para o IAPMEI. A falta de reconhecimento do mérito é uma questão enraizada na cultura portuguesa. Mas, quando não se reconhece o mérito, também não se penaliza o demérito. Do ponto de vista competitivo, a sociedade fica num patamar mais baixo. Na Administração Pública e no IAPMEI há sistemas de avaliação relativamente complexos e nem todos ficam satisfeitos com a classificação.

E com os parceiros, quer priva-

dos quer de outras entidades públicas, que desafios sente?

Desde há três anos que a relativa falta de espírito de cooperação que está muito presente no modo de vida dos portugueses tem vindo a atenuar-se. Com a necessidade cada vez maior de cooperarmos, há um espírito mais aberto entre as pessoas e entre instituições, entre os ministérios e a sociedade civil. A necessidade aguçou o engenho e, neste momento, os portugueses são menos individualistas e um pouco mais cooperantes.

Essa maior cooperação facilita a liderança?

Sim, porque permite maior comunicação entre todas as entidades, dentro e fora da organização. Faz com que as decisões sejam mais participadas e com que haja mais informação até para o decisor poder decidir de forma mais fundamentada e com maior conhecimento de causa.

Mas é mais difícil liderar neste contexto ou não?

É mais desafiante. No caso do IAPMEI, que trabalha em prol das pequenas e médias empresas (PME) e do apoio ao empreendedorismo, o grande desafio começou no Verão de 2008, com dificuldades no acesso ao crédito, depois com dificuldades agudas no acesso aos seguros de crédito à exportação e depois com a dificuldade de capitalização das empresas em 2009. Isso coloca novas exigências à liderança, sobretudo na criação atempada de produtos que respondam às novas necessidades. As linhas PME Investe resultam daí.



Licenciado em Economia, lidera o IAPMEI desde 2008

As PME portuguesas baixaram os braços perante a crise?

Não, pelo contrário. Sentiram maiores necessidades, sobretudo a nível da internacionalização, e é para aí que estão a virar-se. O *Made in Portugal* já não é um *handicap*, mas uma mais-valia. Já não há aquele complexo de inferioridade de esconder a origem dos produtos.

E os líderes *Made in Portugal*, são bons?

São fruto da sociedade de onde emanam. Temos de tudo. Desde *self made men*, com habilitações literárias baixas, mas que fizeram o seu percurso com perseverança e empenho. E temos uma nova geração de pessoas tecnicamente mais bem preparadas com formação académica nacional e internacional, que já têm uma visão mais alargada e globalizada do negócio. Não temos, infelizmente, um nível médio de habilitações literárias muito elevado, comparando com outros países da Europa. Se os nossos gestores têm hoje algum *handicap*, é ao nível das competências de gestão. Precisamos de as melhorar.

Como é que os líderes das PME devem preparar-se para o futuro?

Não podem ter estratégias comerciais estáticas. Não será o preço que fará triunfar os produtos portugueses, porque temos a concorrência do Norte de África e da Ásia. Os produtos nacionais têm que apostar em maior valor acrescentado, em maior tecnologia e maior *design*, e uma política de

Perfil

Passou pelos bancos BPN, Crédit Lyonnais Portugal e Bilbao Viscaya Argentaria. Dirigiu empresas de imobiliário, como a Partinvest, e esteve ligado aos projectos da Covina (Saint Gobain) e da construção da fábrica da Soporcel, na Figueira da Foz. Hoje, com 53 anos, Luís Filipe Costa, licenciado em Economia, lidera o IAPMEI – já tinha sido vogal da instituição, criando os projectos InovJovem, Empresa na Hora e Plataforma Inovar – e preside ao conselho de administração da Inovcapital.

marketing mais agressiva. O nível médio de consumo interno tende a reduzir-se devido às medidas de austeridade, e todas as empresas têm que encarar naturalmente o mercado externo, como Espanha, PALOP e Brasil.

Os líderes das nossas PME estão preparados para o fazer?

Têm de se formar mais rapidamente, sair da sua zona de conforto e ir à procura de novos mercados, parceiros e fontes de financiamento – que estão a escassear a nível interno –, de sócios que tragam capital, *know how* a nível comercial e produtivo. Outro aspecto importante é a capitalização das empresas. Há um nível médio de autonomia financeira relativamente baixo na maioria das empresas portuguesas.

Best Leader Awards premeia os melhores

O presidente do IAPMEI é o segundo vencedor do *Best Leader Awards* – uma iniciativa da Leadership Business Consulting e do SOL que distingue os melhores líderes do país – a ser divulgado, juntando-se a Luís Portela, *chairman* da Bial, eleito como Melhor Líder na Internacionalização. Nas próximas semanas,

o SOL continuará a anunciar os escolhidos nas categorias de Gestão de Empresa Pública, Novas Tecnologias, Internacional e Empresa Privada. Na SOL TV, emitida a partir do site (www.sol.pt) estarão disponíveis vídeos exclusivos das entrevistas com os premiados. Os troféus são entregues a 4 de Maio.