

Luis Castañeda

# Alta gestão para EXECUTIVOS OCUPADOS



**VidaEconómica**

# ÍNDICE

Prefácio da edição portuguesa .....	7
Prefácio .....	13
<b>Parte I</b>	
Ética e Gestão Empresarial .....	17
<b>Parte II</b>	
Liderança e Fator Humano .....	53
<b>Parte III</b>	
Estratégia e Crescimento .....	91
<b>Parte IV</b>	
Inovação e Gestão da Mudança .....	131
Sobre o autor .....	173

# PREFÁCIO

## da edição portuguesa

"Para aqueles amigos, colaboradores e parceiros que normalmente estão na lista de distribuição da já ampla série de livros inéditos que a Liberty Seguros tem trazido para Portugal ao longo dos últimos anos, em associação com algumas casas editoriais nacionais de referência, como é aqui o caso da Vida Económica, com quem temos trabalhado mais intensamente nos últimos anos, o Professor Luis Castañeda dispensa qualquer tipo de apresentação. Na página 173, no entanto, encontram-se umas notas biográficas que darão ao leitor a verdadeira dimensão humana e profissional do Professor Castañeda, um ser humano excepcional.

Trata-se, como verão, de um dos autores mais prolíficos (e profícuos) que eu conheço a escrever sobre temas muito concretos de gestão em geral, empreendedorismo e boa administração empresarial. Não desde o alto de uma cátedra universitária, assente em teoria, mas relatando as suas próprias vivências, êxitos e fracassos, pois o Professor Luis Castañeda é,

ele próprio, empresário de êxito numa multiplicidade de atividades que sempre exerceu em paralelo à docência.

Ou seja, quando ele decide passar para o papel algum pensamento, ideia, sugestão ou recomendação, não estamos a falar de teorias não experimentadas de um professor catedrático, nem de teorias de um consultor imberbe, recém-saído da escola de negócios, ou sem experiência a dar no duro na linha da frente de uma empresa, mas de tarimba pura e dura vivida por ele.

Este é um livro muito especial. Como o Professor Castañeda diz logo no início da prefácio que escreve para a versão original, não se trata de um trabalho que teve na sua origem a mesma ordem de ideias que serviu de base à elaboração de muitos outros dos livros da série sobre técnicas de gestão e administração que ele escreveu (e que iremos trazendo para Portugal em conjunto com a Vida Económica), mas de uma compilação de ideias, pensamentos e conselhos que ele recolheu de muitas dezenas de livros de outros tantos autores que leu ao longo da sua vida, e nos quais encontra profundidade, sapiência e aplicabilidade prática suficientes para fazerem parte desta singular coletânea que ele compilou.

O que esteve subjacente na feitura deste projeto foi um dos elementos mais preciosos que fazem parte da nossa vida: o tempo (ou a falta dele). O Professor Luis Castañeda tem uma longa e rica vida já vivida, e sabe como ninguém valorizar o tempo que ainda tem pela frente. Sabe que, para a maioria dos gestores, mesmo para aqueles que não abusam de reuniões pelas piores razões que conheço (catarse coletiva para procurar

conforto e pontos de apoio na tomada de decisões, por terem medo de as tomar individualmente, e enfrentar a responsabilidade correspondente), o tempo é cada vez mais escasso.

As atividades operacionais quotidianas num mundo cada dia mais complexo e globalizado consomem cada vez mais tempo (e, portanto, “consomem-nos” a nós também cada vez mais), pelo que, imbuído do mesmo espírito que nos leva a nós, Liberty Seguros, a trazer livros que favoreçam a formação de uma classe de gestores melhor preparados para enfrentar o mercado globalizado, o Professor Castañeda decidiu fazer ganhar-nos tempo, muito tempo.

Com a sua vasta experiência prática e teórica, o Professor Castañeda extraiu o “sumo”, o “miolo” de um largo número de livros sobre conselhos de outros autores virados para as boas práticas de gestão e administração, e dá-nos preciosos resumos sobre temas de importância crítica para o sucesso das empresas num mundo globalizado, tocando áreas como a “Ética e Gestão Empresarial”, “Liderança e Fator Humano”, “Estratégia e Crescimento”, e “Inovação e Gestão da Mudança”.

São as quatro áreas-chave em qualquer empresa, que cobrem absolutamente tudo o que é fundamental não só para sobreviver, o que, por si só, não pode ser uma meta de nenhuma empresa que se preze, mas para crescer com lucro de forma sustentada, diversificar mercados, e ter êxito a longo prazo, estes sim verdadeiros objetivos empresariais estratégicos.

Como todas as obras do Professor Castañeda que li até hoje, o conteúdo e a forma como escreve prendem-nos de tal maneira tão logo começamos a ler que só com muita relutância

abandonamos a leitura para fazer o que quer que seja. Mas este vale a pena saborear com muito tempo, parando para refletir. Li recentemente um interessante artigo de jornal que era profundamente crítico sobre as práticas de gestão em Portugal. O autor ia ao ponto de afirmar que com este tipo de gestores que proliferam no país (exceções apenas servem para confirmar a regra) não conseguiríamos “dar a volta a Portugal”.

Contrariamente à maioria dos gestores e políticos, que por via de regra não saem dos gabinetes climatizados de Lisboa, a não ser com forte relutância, sou um profundo conhecedor do país real que temos. Procuo andar na rua a escutar e a “auscultar” o mercado. Um pouco por todo o Continente e Regiões Autónomas encontramos bolsas de excelência, cujo *output* as estatísticas nacionais recolhem com surpresa, mal os números são conhecidos, mas não conseguem explicar. Como a surpresa, que caiu como uma bomba recentemente em Portugal, de que em 2012 possivelmente venhamos a ter uma balança comercial positiva pela primeira vez desde os tempos de Salazar (1943, em que havia uma Grande Guerra na Europa...).

Sim, o país está em transformação profunda. Muitos empresários e gestores já se deram conta de que não podem contar com a tradicional “subsidiodependência” e colagem ao Estado que vivemos em Portugal nas últimas décadas. Não porque o Estado omnipresente o queira ou deseje (o Poder gosta de ser magnânimo com os “amigos detyrno”), mas apenas porque não há dinheiro para continuar a “vida da cigarra”. E o cidadão português é único a enfrentar adversidades. Não foi preciso o Governo e o Sr. Presidente da República dizerem que era preciso exportar mais, até porque nenhum instituto estatal é realmente

eficaz a apoiar os exportadores portugueses. A transformação vai-se dando lentamente graças à necessidade de sobreviver, o mais poderoso incentivo à transformação e mudança.

Um processo de ajustamento, após décadas de desperdícios e de farra despesista sem sentido, é longo, duro, difícil. Há forças de bloqueio, resistências de *lobbies* instalados, tentativas de boicote. Mas o caminho é inexorável. Portugal só tem um caminho. Melhorar as práticas de gestão em todas as empresas, mas sobretudo naquelas voltadas para a exportação. E preparar uma nova classe de gestores para não terem medo do mercado globalizado, pois, se fizermos os “deveres de casa” somos tão bons quanto os melhores.

Este livro é mais um pequeno mosaico no grande painel que a Liberty Seguros tem ajudado a construir. O de um país moderno, sem medo, assente numa classe empresarial e gestora inovadora, e que recorre, para vencer, a técnicas de gestão e administração de ponta.

***José António de Sousa***  
*Presidente e CEO da Liberty Portugal*



## PREFÁCIO

Este não é um livro de técnicas de gestão. É uma compilação de pensamentos, ideias e conselhos de grandes executivos, consultores e prestigiados professores de alta gestão, que ajudarão o leitor a tornar-se um executivo à altura dos desafios colocados pela economia globalizada.

É precisamente esta nova economia que está a forçar os executivos de todo o mundo a mudar a sua mentalidade. Paradigmas anteriores de gestão não só já não são operacionais como, inclusive, contribuem para fazer diminuir a competitividade. Para ser competitiva, a empresa deve operar sob novas regras, como o assinala um artigo escrito por Betsy Morris na revista *Fortune* (7 de agosto de 2006) que compara as velhas regras com as novas regras:

**Velha regra – O tamanho é o que conta.**

**Nova Regra – Ser ágil é melhor.**

“Os avanços tecnológicos e os modelos de negócios em constante mudança têm diminuído a importância da escala

(tamanho), já que o *outsourcing*, as parcerias e outras alianças com empresas especializadas tornaram possível a conversão dos custos fixos em variáveis.”

**Velha regra - Seja nº 1 ou nº 2 no seu mercado.**

**Nova Regra - Encontre um nicho, crie algo de novo.**

“O domínio do mercado não é uma rede de segurança. É necessário manter-se em movimento, evoluindo e experimentando coisas novas.”

**Velha regra - Os acionistas mandam.**

**Nova Regra - O cliente é rei.**

“O esforço desproporcionado para maximizar o valor para os acionistas está a dar lugar à maximização do valor para o cliente, o que, por contaminação, aumenta o valor para os acionistas.”

**Velha regra - Seja enxuto e mesquinho.**

**Nova Regra - Olhe ao seu redor e não para o seu umbigo.**

“Programas como o Six Sigma estão destinados precisamente a reparar um processo existente, sem deixar espaço suficiente para novas ideias e abordagens diferentes. Este enfoque para o interior deixa a empresa vulnerável num mundo que muda a passos de gigante. Neste mundo, se não estiver focado para o exterior, pode perder a sua vantagem. “

**Velha regra - Posicione os seus jogadores e fique com o domínio.**

**Nova Regra - Contrate pessoas apaixonadas.**

“As pessoas não vão para o trabalho para ser nº 1 ou nº 2 ou para obter um retorno de 20% sobre os ativos. As pessoas querem um objetivo com sentido. Vão para o trabalho em busca de significado para a sua vida.”

**Velha regra - Contrate um CEO carismático.**

**Nova Regra - Contrate um CEO corajoso.**

“Os CEO não são mais necessários para alcançar os objetivos trimestre após trimestre e impulsionar continuamente o preço das ações da sua empresa. Agora precisa-se de CEO que ofereçam soluções de longo prazo, que estejam dispostos a defender as suas convicções perante a pressão de aumentar o valor das ações. A liderança hoje não consiste em seguir as regras do passado, mas defender o que se acredita ser melhor apesar das consequências.”

**Velha regra: Admire o meu poder.**

**Nova Regra: Admire a minha alma.**

“Ter ‘alma’ como empresa é contribuir para causas nobres ou ser transparente em relação à remuneração dos executivos ou cumprir as normas ambientais. É definir a visão da empresa de forma sustentável e a longo prazo.”

O espírito deste livro é precisamente abrir a mente do executivo aos novos paradigmas e motivá-lo a enfrentar as novas realidades com armas de pensamento apropriadas.

Posto isto, agora posso explicar porquê do título “Alta Gestão para Executivos Ocupados”. Um executivo não só viaja com frequência, fisicamente, por questões de negócios, como também viaja (ou deveria fazê-lo) mentalmente, carregando sempre o seu negócio com ele, ou ela, por onde passa, no seu pensamento, tentando levá-lo para aquele lugar que tem definido com a sua visão.

**PARTE I**  
**ÉTICA E GESTÃO**  
**EMPRESARIAL**



# A ÉTICA E A VIDA DIGNA DE VIVER

Em primeirolugar, a ética é a procura e a compreensão da boa vida, do bem viver, da vida digna de viver. Em grande parte, é uma questão de perspectiva: é colocar toda a atividade e objetivo no seu lugar; é saber o que vale a pena fazer e o que não vale a pena fazer; é saber o que vale a pena querer e ter e o que não vale a pena querer e ter... Também, dentro do âmbito dos negócios, é ter em mente o que é importante e essencial em última instância, e o que não é; o que serve ao conjunto dos objetivos da nossa carreira e o que não serve; o que faz parte do negócio e o que está proibido no negócio, incluindo quando está em jogo o aumento dos lucros, a medida mais evidente do sucesso nos negócios.

R. C. Solomon C. em Elegido, Juan M., *FUNDAMENTOS DE ÉTICA DE EMPRESA*, IPADE, 1998 (pág. 3)

---

## A integridade como caminho para a felicidade

A integridade é essencial para a felicidade. Isto não quer dizer que não haja ocasiões em que manter a integridade cause problemas, mas temos de afastar este paradigma de que ou somos éticos e honestos com nós mesmos ou perseguimos os nossos próprios benefícios. Claro, uma pessoa corrupta pode ser suficientemente feliz apesar da sua sequência de más ações, mas isso, devemos insistir, não é a felicidade.

O conceito ético central, segundo Aristóteles, de “felicidade” total diz-nos que fazer o que se tem de fazer, cumprir as suas responsabilidades e obrigações conduz ao que é uma boa vida, a ser o tipo de pessoa que deseja ser. Por outro lado, tornar-se o tipo de pessoa que deseja – o que supostamente inclui, em grande medida, o que se faz “para viver” – é o que realmente é a felicidade.

Solomon, Robert C., *A BETTER WAY TO THINK ABOUT BUSINESS*, Oxford. 1999 (pág. 43)

---

## Princípios éticos fundamentais

- **Princípio da solidariedade.** “Teremos de nos preocupar em promover o bem-estar de todos os seres humanos, não apenas o nosso. Na medida em que o fazemos, contribuímos para a nossa própria realização.”

- **Princípio da racionalidade.** “Devemos sempre esforçar-nos para agir com inteligência.”
- **Princípio da equidade ou da justiça.** Para julgar nossas próprias ações “Devemos aplicar os mesmos critérios que usamos com as pessoas de quem gostamos e com os estranhos.”
- **Princípio da eficiência.** “Boas intenções não são suficientes para tentar promover a realização humana; devemos esforçar-nos para usar meios eficazes.”
- **Princípio da ausência de danos ao ser humano.** “Nunca devemos escolher ofender diretamente um ser humano num aspeto da sua identidade pessoal.”
- **Princípio da responsabilidade para o papel desempenhado.** “Não temos a mesma responsabilidade quanto a todos os aspetos do bem-estar de todos os seres humanos. As nossas circunstâncias, capacidades, papéis e compromissos específicos dão-nos a responsabilidade prioritária relativamente a certos aspetos do bem-estar de certas pessoas.”
- **Princípio da aceitação dos efeitos secundários nocivos.** “Em certas circunstâncias, pode ser razoável realizar ações que, provavelmente, e mesmo seguramente, causam efeitos colaterais nocivos.”
- **Princípio da cooperação em matéria de imoralidade.** “Sob certas circunstâncias, pode ser razoável cooperar de alguma forma em ações imorais de outras pessoas.”

*ELEGIDO*, Juan M. (Op. cit.) (págs. 113 e 114)

---

## **Princípios formais da moralidade nos negócios e na vida**

- Deve seguir o bem e evitar o mal.
- Não deve empregar meios moralmente reprováveis, mesmo que os fins sejam bons.
- Não deve prosseguir bons fins que tenham efeitos desproporcionalmente maus.
- Deve valorizar tudo aquilo que contribui para o desenvolvimento do homem.
- Há valores que são objetivos válidos para todos os povos e cultura.

---

## **Ética e Gestão Empresarial**

- O homem deve adquirir as capacidades (virtudes) necessárias para alcançar uma vida bem-sucedida, plena ou completa.
- Aja de tal forma que a sua ação possa adotar-se como padrão universal de conduta.
- O bem comum é preferível ao bem privado, se ambos forem da mesma ordem.
- A pessoa nunca deve considerar-se como um meio, mas como um fim.

- O bem não é menor quando em benefício do outro. Nem o mal é maior porque me prejudica a mim.
- Proibir não é mau nem permitir é bom, pois é mau proibir o bem e bom proibir o mal.

«[...] a empresa não pode ser boa se não o são os homens que a compõem, enquanto comunidade de pessoas que é; [...] a bondade humana rege-se pelo cumprimento dos princípios que emergem da sua natureza.»

Carlos Llano Cifuentes, *DILEMAS ÉTICOS DE LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA*, Fondo de Cultura Económica, 1997 (págs. 88-107)

---

## Por que deve um negócio ser ético?

A capacidade de crescimento da sociedade acontece apenas na medida em que o homem atue em liberdade e respeito pelos outros, com solidariedade social, isto é, agindo responsabilmente.

A verificação da existência de uma ética nos negócios ocorre quando há responsabilidade social, quer dizer, quando, nas decisões que tomamos, consideramos adequadamente os interesses públicos e privados que poderiam ser afetados.

Os males da sociedade moderna devem-se à interferência contínua e à absorção pelo Estado das atividades económicas que o homem poderia resolver sem ele (o Estado) atividades essas que se corromperam e se confundiram: a ética é essencialmente uma ordem. Quando a ordem não existe, não há ética.

A possibilidade de voltar a encarrilhar nessa ordem passa pelo ato ético de cada homem e de cada empresa, de cada um de nós, no que fazemos para nós mesmos e para a sociedade, e da responsabilidade social com que agimos.

Verzini, Pablo R., Revista USEM, novembro de 1998 (fragmento)

---

## **Ser ético e honesto compensa**

Pessoalmente, considero que para uma decisão de negócios ser boa tem de ser necessariamente ética. Há apenas uma ética, ou uma ética empresarial e uma pessoal, como alguns sugerem. O que é imoral em casa é imoral no escritório.

É bem conhecido que uma decisão antiética pode conseguir resultados espetaculares a curto prazo, mas uma série de resoluções desta natureza, mais tarde ou mais cedo, contribui para a destruição da organização e falta de confiança nas pessoas.

Dada a proliferação de obras publicadas ultimamente sobre as questões éticas nos negócios, valeria a pena perguntar se o nível moral das atividades das empresas aumentou na mesma medida. Isto porque, ao contrário de outros processos de conhecimento, a ética está diretamente envolvida na ação.

No campo da responsabilidade, convém recordar que o papel das empresas consiste em gerar não só rentabilidade e sucesso económico como também, e isto é o mais importante, bem-estar social.

Produzir de forma eficiente é necessário, mas não suficiente. É necessário exercer a função empresarial com um elevado sentido de compromisso, responsabilidade e respeito pelos fatores do meio que nos rodeia. O negócio deve gerar bem-estar não só para os seus colaboradores e acionistas, mas também para *toda a sociedade*.

Nos anos que tenho experiência em negócios, aprendi que a receita é simples: não desista. Ser ético e honesto compensa.

Paez, Rafael R. (Ex diretor executivo do Grupo Industrial Alfa), Apresentação no Fórum Nacional, USEM, 1991 (fragmento).

---

## Ética *versus* eficiência

Analisar os fins da ação humana e da atividade empresarial contribui para descobrir outros motivos racionais para uma atuação ética. Obviamente que a gestão de empresas é uma atividade profissional da qual se espera eficiência. No entanto, a atividade empresarial não se limita à eficiência, pois, além dos resultados materiais, em toda a ação empresarial – como em toda a ação humana – há a prestação de um serviço ou efectivação de um dano que afeta o desenvolvimento humano das pessoas.

As várias atividades de negócio podem ser conduzidas de forma a respeitar a dignidade e os direitos das pessoas ou, pelo contrário, ser manipuladas ou praticadas sem o respeito pelos seus direitos. Há trabalhos muito dignos, enquanto outros não o são tanto ou são feitos em condições desumanas; podem ser

vendidos honestamente ou cometendo fraudes; sob um espírito de serviço ou manipulando o comprador, etc. E isso está relacionado com a ética.

O primado objetivo da ética sobre a eficiência oferece uma abordagem racional para resolver os potenciais conflitos entre maior eficiência económica e um comportamento ético. [...] convém insistir na ideia de que a primazia da ética sobre a eficiência atual pode levar a uma maior eficiência futura. Mas a ética é intrinsecamente valiosa e, portanto, o seu valor para produzir benefícios futuros é algo que acontece por acréscimo.

Mele, Domenech, ÉTICA EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS, Folio, 1997. (págs. 33 e 34)

---

## Ética na tomada de decisão

Ao decidir, há sempre algum critério ético (positivo ou negativo) na mente de quem decide, embora nem sempre seja explícito. Uma atitude de querer trabalhar honestamente ou, inversamente, pretender atingir resultados a qualquer preço (incluindo meios imorais) são atitudes que envolvem algum critério ético. Prescindir da avaliação ética também constitui uma tomada de posição perante a ética: a de prescindir dela.

A ética na tomada de decisão tem um prazo mínimo, quando se considera se a alternativa a escolher é contrária a alguma exigência ética. No entanto, esta reflexão, embora importante, é bastante pobre. A ética não é apenas um conjunto de proibições. Na verdade, cada decisão de negócios tem sempre uma

componente ética porque, em última análise, afeta as pessoas. Até certo ponto, qualquer decisão serve ou prejudica o desenvolvimento humano. Assim, decidir sem reflexão ética acaba por ser uma forma de ignorar uma parte muito importante da realidade.

Mele, Domenech (op. cit) (pág. 831)

---

## **Objetivos de um código de ética**

- Certificar-se que o comportamento dos membros da organização coincide com os objetivos da gestão.
- Manter a coerência entre o que se diz e o que se faz.
- Aumentar o sentimento de pertença e responsabilidade dentro da empresa.
- Evitar comportamentos dos colaboradores, clientes, fornecedores e empreiteiros que agem contrariamente aos interesses da organização.
- Aumentar a confiança dentro e fora da organização.

De Michele, Roberto, *LOS CODIGOS DE ÉTICA EN LAS EMPRESAS*, Granica, 1999 (pág. 92)

---

## **Assuntos que um código de ética deve regular**

- Aceitação de presentes
- Hospitalidade

- Contribuições a partidos políticos
- Assédio sexual
- Conduta competitiva
- Aplicação da Lei
- Preço fixo interdivisional
- Informações ilegais (*insider trading*)
- Presentes e pagamentos a colaboradores de empresas que são clientes ou entidades governamentais
- Fixar preços e cooperar com a concorrência em geral
- Segurança do emprego
- Conflito de interesses
- Segurança do produto
- Privacidade dos colaboradores
- Padrões morais na publicidade
- Aquisição de informações confidenciais sobre os concorrentes
- Informações confidenciais
- Transferência e precisão de contabilidade e relatórios financeiros
- Boa-fé nas negociações
- Segurança dos colaboradores
- Discriminação de preços e outros assuntos relacionados com os preços
- Danos ambientais
- Outros padrões relacionados com produtos
- Investimentos

- Discriminação sexual, racial, religiosa, tribal, etc.
- Relacionamento com fornecedores
- Normas de transferência da empresa na relação com os acionistas, colaboradores, empregados, fornecedores e credores

Juan M. Elegido (op. cit.) (págs. 378 e 379)

---

## **Benefícios de um código de ética**

1. Antecipa eventuais reclamações de grupos externos
2. Ajuda as pessoas com pedidos contra as regras estabelecidas
3. Ajuda na obtenção de melhores resultados financeiros
4. Define padrões de comportamento
5. Faz o diagnóstico de problemas
6. Explicita a cultura da organização
7. Facilita a tomada de decisões
8. Favorece as relações governamentais
9. Promove a comunicação
10. Define os objetivos que a empresa deseja alcançar
11. Reforça os laços internos da organização
12. Melhora o ambiente interno
13. Realiza o colaborador
14. Promove o recrutamento seletivo de pessoas e o bom comportamento das mesmas

# Alta gestão para EXECUTIVOS OCUPADOS

Muitos empresários consideram que as áreas básicas de um negócio: Vendas e marketing, finanças, produção, logística e recursos humanos chegam e sobram para ter uma empresa bem sucedida. A má notícia é que essa crença pode ser fatal. O mundo dos negócios mudou de tal maneira que é necessário pensar mais além.

Estas áreas básicas continuam a ser vitais, mas também são necessários outros aspetos que são mais mentais, que desafiam os paradigmas fortemente enraizados na mente do diretor, paradigmas que, se não forem modificados, podem conduzir ao fracasso da sua empresa.

Neste livro, Luis Castañeda, autor de vários bestsellers empresariais, reúne a opinião de grandes empresários e consultores, tais como Jack Welch, Michael Dell, Larry Bossidy, Roberto Servitje, Carlos Ghosn, Carlos Llano, Ram Charan, Peter Drucker e Carlos Ruiz González, entre outros.

Cada reflexão incluída neste livro é uma jóia do pensamento empresarial e pode inspirar o leitor a romper com esses paradigmas que não lhe permitem alcançar o desenvolvimento máximo da sua empresa.



www.vidaeconomica.pt  
livraria.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-972-788-576-3



9 789727 885763 >