

## “Competências para uma Estratégia Internacional”



Carlos Sezões

Partner da Stanton Chase International

Enquanto na Zona Euro se tem falado de crise, e as atitudes predominante são de apreensão, receio e muito calculismo, em boa parte do mundo o clima continua a ser de confiança e crescimento. Como é sabido, em muitas geografias das economias ditas emergentes, os ritmos têm sido bastante elevados, alavancados pelos ainda necessários investimentos em infra-estruturas e pelo massivo crescimento do poder de compra das respectivas populações. É aqui que se têm centrado muitas das oportunidades. O que tem feito Portugal neste contexto? Fruto da sua situação particular dos últimos 4 anos, Portugal teve o imperativo de olhar e ir para fora e fê-lo de duas formas – através (infelizmente) da emigração de parte do nosso talento profissional e através (felizmente) do incremento em peso relativo e em volume das exportações de bens e serviços. Portugal, através de muitas das suas empresas, assumiu uma postura mais competitiva nos sectores de bens transaccionáveis, exportou, criou e consolidou parcerias lá fora, começou a estar presente nos mais importantes canais de distribuição, e começa a aproveitar aquele que é o grande *driver* da economia global: o crescimento da qualidade de vida que centenas de milhões de pessoas, nas novas classes médias, vão experienciar nos próximos 20 anos. Pela minha experiência, olhando para casos de sucesso e de insucesso, estou certo que o factor crítico para quem tenta internacionalizar-se é uma preparação e um planeamento cuidado e a aposta num conjunto de competências que marcarão a diferença na sustentabilidade dos projectos. Primeiro é necessário, como em qualquer agenda empresarial, Visão (saber onde queremos chegar), Estratégia (o caminho a trilhar) e Liderança (mobilizar pessoas e fazer as coisas acontecer). Depois, há que desenvolver uma análise estratégica (*stakeholders*, processos, legislação, oportunidades, idiossincrasias e variáveis culturais nacionais e regionais) acerca do meio em que nos pretendemos inserir. Tudo isto implica a adaptação a culturas e mercados diferentes e, naturalmente, perfis profissionais adequados a desempenhar com sucesso os desafios propostos. Tendo em conta a elevada importância e custos destas apostas, em que o nível de risco é elevado e em que as relações de confiança e canais de comunicação demoram a consolidar, a estória não se resume a “chegar, ver e vencer”, como alguns ainda pensam. Existe uma necessidade de tempo – tempo de semear, tempo de amadurecer. E, talvez o mais importante, desenvolver 3 competências-chave para o capital humano que se quer internacionalizar, expatriar ou adquirir uma essência verdadeiramente global:

**Orientação à mudança e inovação** – capacidade de, com proactividade, equacionar novos modelos de negócio, novos processos de trabalho, novos canais de distribuição; ser empreendedor, percebendo oportunidades e estabelecendo um grau de aceitação do risco, baseado numa boa análise da realidade.

**Resiliência** – a capacidade de resistirmos à pressão e ao choque, ao enorme desconforto físico e espiritual e retomar rapidamente as posturas/ atitudes originais e mais adequadas; com base em estudos exaustivos, elaborados em vários países, este “ciclo de adaptação” tem 4 fases, a saber, Euforia, Choque, Aculturação, Envolvimento; há que preparar as pessoas em vias de expatriação ou missões internacionais mais prolongadas para este percurso, o qual nunca é fácil.

**Gestão Intercultural** – capacidade de conhecer, interpretar e agir sobre diferentes realidades culturais e nacionais; de forma simples, compreender atitudes e comportamentos e produzidos por diferentes contextos sociais, históricos, geográficos ou linguísticos; perceber as influências culturais em variáveis comportamentais/ organizacionais, como autonomia vs. centralização ou formalização vs. informalidade; como algumas culturas valorizam o indivíduo, outros o colectivo; como a hierarquia e os modelos de liderança se alicerçam, como se enquadra o tempo e como temos culturas mais imediatistas e outras mais orientadas para o médio/longo prazos.

Aqui, e digo-o com convicção, o ADN português aplicado em contextos profissionais é óptimo. Temos uma capacidade de adaptação fantástica, somos muito orientados à inovação e à adoção de tecnologias, somos muito orientados à aprendizagem linguística. Somos imbatíveis no improviso, em trabalhar de forma flexível e polivalente, na gestão de crises.

E estaremos também muito bem preparados para a próxima grande tendência: a criação de empresas verdadeiramente globais – baseadas na mobilidade do capital humano e na adopção de um modelo de organização e processos adaptável, verdadeiramente transnacional. Muitas empresas e profissionais portugueses já estão a percorrer, com sucesso, este roteiro de globalização.

Carlos Sezões